



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI  
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Eliška Drugdová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Eliška Drugdová**  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Studentka provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

### **Základní literární prameny:**

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAR, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční a obchodní výkonnosti společnosti DTS Vrbenský, a.s. v letech 2015 až 2019 pomocí vybraných metod rozboru výkonnosti podniku. Práce se zaměřuje především na mezipodnikové porovnání výkonnosti. Kromě výstupů z benchmarkingu společnosti obsahuje práce také zpracované strategické analýzy. Na základě provedených analýz jsou zjištěny slabé stránky společnosti a navržena řešení ke zlepšení současné situace.

## **Klíčová slova**

Rozbor výkonnosti, benchmarking, finanční analýza, strategická analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

## **Abstract**

This master's thesis deals with the evaluation of the business performance and financial situation of the company DTS Vrbenský, a.s. in the years 2015 to 2019 using selected methods of business performance analysis. The work focuses mainly on intercompany comparison of performance. In addition to the outputs from the company's benchmarking, the work also contains processed strategic analyzes. Based on the performed analyzes, the weaknesses of the company are identified and solutions are proposed to improve the current situation.

## **Key words**

Performance analysis, benchmarking, financial analysis, strategic analysis, Porter's analysis, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

DRUGDOVÁ, Eliška. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135443>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

.....

Podpis studenta

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, Ph.D. za vedení práce a za rady a poznámky při zpracování této práce a také společnosti DTS Vrbenský, a.s. za poskytnutí potřebných informací.

# OBSAH:

ÚVOD .....	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	16
2.1 Výkonnost .....	16
2.1.1 Faktory ovlivňující výkonnost .....	17
2.1.2 Uživatelé výsledků měření výkonnosti .....	17
2.1.3 Vývoj přístupů k hodnocení výkonnosti .....	18
2.2 Metody hodnocení výkonnosti .....	19
2.2.1 EVA .....	19
2.2.2 Balanced Scorecard .....	20
2.2.3 EFQM .....	21
2.2.4 Six Sigma .....	22
2.2.5 Benchmarking .....	23
2.3 Strategické analýzy .....	29
2.3.1 Porterova analýza pěti sil .....	30
2.3.2 SWOT analýza .....	31
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	33
3.1 Představení zkoumané společnosti .....	33
3.1.1 Základní údaje o společnosti .....	33
3.1.2 Historie společnosti .....	34
3.1.3 Organizační struktura společnosti .....	35
3.1.4 Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci .....	36
3.2 Představení vybraných konkurentů .....	37
3.3 Kvalita poskytovaných služeb, vize společnosti .....	40
3.4 Porterova analýza pěti sil .....	43



3.5	Benchmarking .....	46
3.5.1	Tržby .....	46
3.5.2	Výsledek hospodaření .....	47
3.5.3	Ukazatele zadluženosti .....	48
3.5.4	Ukazatele likvidity .....	52
3.5.5	Ukazatele rentability .....	55
3.5.6	Ukazatele aktivity .....	58
3.5.7	Index IN 05 .....	62
3.6	SWOT analýza .....	65
4	Hodnocení výsledků a návrhy .....	66
ZÁVĚR .....		70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		71
SEZNAM TABULEK .....		75
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		76
SEZNAM GRAFŮ .....		77
SEZNAM VZORCŮ .....		78

## ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na zjištění a zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti DTS Vrbenský a.s. pomocí vybraných nástrojů rozboru výkonnosti podniku. Tato práce volně navazuje na mou bakalářskou práci, která obsahovala finanční analýzu této společnosti. Nyní se práce rozšiřuje o porovnání finančních a obchodních výsledků společnosti s jeho přímými konkurenty. K získání potřebné úrovně přehledu o vnitropodnikovém prostředí a konkurenčním okolí společnosti obsahuje práce kromě benchmarkingu výsledků společnosti také strategické analýzy, které čtenáři umožní hlubší náhled do problematiky. V závěru práce shrnuje objevené slabé stránky, diskuze výsledků by měla sloužit jako podklad pro vedení společnosti pro změnu strategického plánu.

V první části této závěrečné práce jsou čtenáři představena teoretická východiska, která jsou poté využita v části analytické. Tato východiska můžeme stejně jako analytickou část rozdělit na několik hlavních kapitol. Těmi jsou teorie výkonnosti podniku, moderní nástroje měření výkonnosti, finanční analýza a strategické analýzy.

V další části je čtenáři představena sledovaná společnost. Kapitola obsahuje stručný náhled do historie společnosti, popsáno je její zaměření, hlavní trhy a zákazníci.

V analytické části se práce zaměřuje hlavně na mezipodnikové srovnání vybraných finančních a obchodních ukazatelů, hodnocení finanční situace pomocí bankrotního indexu a strategické analýzy. Finanční analýza pracuje s několika vybranými ukazateli. U každého je tabulka, která ukazuje jeho vývoj ve sledovaných letech, následně je okomentována jeho hodnota, význam pro společnost a jeho trend. Data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy byla čerpána z veřejně přístupných výročních zpráv společnosti za roky 2015 - 2019, ve kterých se nachází účetní uzávěrky.

Po výpočtu jednotlivých ukazatelů následuje kapitola s celkovým hodnocením finanční situace pomocí bankrotního indexu. Zvolen byl index IN05. Sledování finančního indexu je výhodné, protože zahrnuje několik dílčích ukazatelů a ukazuje tak celostní stav finanční výkonnosti podniku. Tyto výsledky jsou následně v rámci benchmarkingu srovnány s přímými konkurenty podniku.

Strategická analýza je provedena pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil, analýzy strategií a vizí společností a screeningu nabízených služeb. Na závěr jsou zjištěné informace zpracovány do SWOT analýzy, která poskytuje přehledný pohled na problematiku. Při kompletaci všech využitých analýz bychom měli získat celostní přehled o silných a slabých stránkách společnosti a případně objevit možné problémy a hrozby. Díky tomu jsou v závěru práce poskytnuty návrhy pro zlepšení současné situace společnosti.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě vybraných ukazatelů zhodnotit finanční a obchodní výkonnost společnosti DTS Vrbenský a.s., diskuze výsledků by měla sloužit jako podklad pro vedení společnosti pro změnu strategického plánu. K hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti DTS Vrbenský a.s. využiji převážně konkurenční benchmarking společnosti.

Mezi dílčí cíle této práce můžeme zařadit vytvoření literární rešerše sloužící jako přehled odborných poznatků na toto téma. Literární rešerše bude obsahovat především základní vymezení výkonnosti, způsoby řešení vybraných analýz a jejich hodnocení. Dalším cílem pro tuto práci je získání přehledu o vnitřním i vnějším prostředí společnosti za pomoci strategických analýz. Mezi další dílčí cíle poté zařadíme i jednotlivé výkonnostní analýzy, nejprve tedy zhodnocení vlastní finanční analýzy a její následné porovnání s analýzou konkurenčních podniků a konkurenčního průměru. Posledním cílem je samotné závěrečné zhodnocení výsledků a vytvoření návrhů ke zlepšení situace. Tyto dílčí cíle by měly společně vytvořit souhrnný přehled silných a slabých stránek, což povede ke splnění hlavního cíle práce.

Jednou z metod použitých pro zpracování této práce je pozorování. Součástí této metody je cílevědomé, plánovité a systematické sledování skutečností, jehož výsledkem je popis a vysvětlení skutečností. Dále byla použita metoda srovnávání, pomocí které zjišťujeme shodné či rozdílné stránky u předmětů, jevů či úkazů. Tato metoda je nutná k hodnocení situace společnosti. V práci bylo použito převážně srovnávání mezipodnikové, tedy porovnání sledované společnosti s konkurencí, a srovnávání časové, kde práce sleduje vývoj společnosti a jejích finančních ukazatelů v průběhu pěti let (Synek et al., 2011, s. 23-25).

Analýza a syntéza jsou metody, které jsou vzájemně propojeny, doplňují se a společně tvoří analyticko-syntetické poznávací postupy. Analýza představuje rozložení zkoumaného předmětu, jevu, či situace na jednotlivé části. Toto rozložení umožňuje hlubší poznání jednotlivých částí. Naopak syntéza tyto části spojuje zpět v celek. Při tomto spojení sledujeme vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami. Poslední z použitých metod jsou indukce a dedukce, ty spolu úzce souvisí a pomáhají nám formulovat závěry práce. Indukce vede k vyvození obecného závěru na základě zkoumání

jednotlivých jevů praxe, naopak dedukce vede od obecnějších závěrů k ověření na jednotlivých praktických částech (Synek et al., 2011, s. 23-25).

Zpracování analytické části bude probíhat v několika krocích. Nejprve je zkompletována finanční analýza sledované společnosti a jejích vybraných konkurentů v letech 2015 až 2019, tyto hodnoty budou následně porovnávány a diskutovány. Následně bude zpracován bankrotní index IN05 společnosti i jejích přímých konkurentů. Sledování finančního indexu je výhodné, protože zahrnuje několik dílčích ukazatelů a ukazuje tak celostní stav finanční a obchodní výkonnosti podniku. Pro prvotní náhled do problematiky je čtenáři představen výpočet indexu IN 05 pro námi sledovanou společnost DTS Vrbenský. Zpracován je z dat posledních pěti let a je také zobrazen jeho trend. Aby bylo možné tyto výsledky zhodnotit v perspektivě trhu, na kterém figuruje, je nutné výsledky porovnat s konkurencí na trhu. Pro potřeby benchmarkingu jsou nejprve zkompletována data za rok 2019 získaná z účetních závěrek společností. Při výpočtu Indexu IN05 musíme sledovat několik ukazatelů z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát. Těmito ukazateli jsou: celková aktiva, oběžná aktiva, cizí zdroje, krátkodobé závazky, provozní výsledek hospodaření, celkové výnosy a nákladové úroky. Poté jsou tyto ukazatele dosazeny do dílčích poměrových ukazatelů, kterým je dosazena hodnota v celkovém bankrotním indexu. Když je tento index zkompletován pro všechny sledované společnosti, je pro snadnější vizualizaci dosazen do grafu.

Společnost v posledních letech nedosahuje plánovaných výsledků. Proto chci výsledkem této diplomové práce dokázat, zda se výkonnost podniku DTS Vrbenský, a.s. liší od výsledků své přímé konkurence. A tedy zda se krize týká pouze samotné společnosti, či celého trhu.

Pomocí této práce se pokusím vyvrátit mínění společnosti, že nynější finanční problémy jsou způsobeny krizí na trhu a mají původ z externího prostředí společnosti. Prokázání, že hodnoty konkurence jsou významně vyšší než námi dosažená hodnota, by pro společnost představovalo důkaz, že výsledky se netýkají krize v odvětví, ale chyb v strategickém řízení společnosti a sloužilo by tak jako podklad pro změnu interního prostředí a změnu strategického řízení.

Na závěr jsou pomocí zpracovaných analýz posouzeny slabé stránky a silné stránky společnosti, které jsou zkompletovány do SWOT analýzy, která čtenáři poskytuje

přehledný náhled na stav společnosti. Vybrané metody analýzy a vzorce pro jejich vypočtení budou popsány v teoretické části práce.

Sběr dat bude prováděn kvantitativním přístupem. Zvolenou strategií je archivní výzkum a metodou obsahové analýzy v kombinaci s archivní analýzou. Technika využívaná ve výzkumu je sběr a analýza sekundárních dat. Zdrojem dat jsou účetní závěrky vybraných společností za sledované období, které jsou obsaženy ve výročních zprávách, které jsou zveřejňovány v obchodním rejstříku. Společnosti zvolené pro benchmarking byly vybrány na základě výsledků soutěží o zakázky a jsou tedy přímými konkurenty sledované společnosti z hlediska geografického i zaměřením svých služeb. Společnosti se výrazně liší svou velikostí, což může ovlivňovat jejich výsledky.

Na základě zpracovaných analýz budou navržena řešení, která by měla sloužit jako podklad pro vedení společnosti pro změnu strategického plánu.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato kapitola diplomové práce obsahuje teoretická východiska použitá pro zpracování analytické části. Literární rešerše tak umožňuje čtenáři snadnější pochopení zkoumaného problému. Představíme si zde samotnou disciplínu měření výkonnosti podniku, její pojetí a přístupy a metody zhodnocení. Budou zde také obecně vysvětleny cíle rozboru výkonnosti podniku. Dále se zaměříme na vybrané metody, které budou použity v analytické části práce. V této kapitole budou také rozebrány základní druhy strategických analýz.

### **2.1 Výkonnost**

Od počátku osmdesátých let minulého století nastávají v tržním prostředí výrazné změny. Tyto změny jsou charakteristické světovou konkurencí, přebytkem nabídky a diferenciací produktu. Tyto změny mají zásadní dopad na faktory úspěchu podnikání. V těchto zostřených konkurenčních podmínkách je proto pro podnik nezbytné využívat moderní a flexibilní technologie, které umožňují zajistit vysokou kvalitu výkonů a pružnou reakci na zákazníka. V těchto podmínkách se klade důraz především na komunikaci se zákazníkem pomocí moderních marketingových metod. Současné podmínky proto vedou ke zvýšení míry nejistoty dosažení úspěchu v budoucnosti. Zvládnutí těchto požadavků je možné pouze pomocí strategického řízení pozice na trhu, inovací a technologických změn. Pro správné rozhodování řídicích pracovníků je proto nutné zvýšení jejich požadavků na informační zajištění řízení, účetní informace a systém nástrojů hodnotového řízení. Toho lze nejlépe dosáhnout zavedením komplexního systému měření výkonnosti a jakosti podniku (Fibírová, 2005, s. 9).

Výkonnost podniku a její měření jsou pojmy, které jsou v současné době velmi často používány. Jejich význam však není jednoznačně vymezen. Využití toho pojmu se často liší obecností jeho pojetí a také způsobem vyjádření a kvantifikace (Fibírová, 2005,7-8). Obecné pojetí pojmu výkonnosti podniku můžeme chápat jako charakteristiku způsobu a průběhu vykonávání činnosti zkoumaným subjektem v porovnání s určitým referenčním

způsobem vykonávání této činnosti. Pro toto srovnání je nutné stanovení kritériální škály (Wagner, 2009, s. 17).

Abychom mohli výkonnost analyzovat, je nutné, aby analyzovaná činnost byla cílově zaměřená. Toto zaměření se týká dvou dimenzí, které výkonnost rozlišuje. Těmi jsou „dělat správné věci“ neboli efektivnost činnosti, která se týká volby činnosti, kterou sledovaný subjekt provozuje, a „dělat věci správně“ neboli účinnost, která se týká způsobu vykonávání již zvolené činnosti (Wagner, 2009, s. 17).

### **2.1.1 Faktory ovlivňující výkonnost**

Na výkonnost podniku má vliv několik faktorů, které musí být do systému zahrnuty, aby byla podniková výkonnost udržitelná. Zahrnutí těchto faktorů do celkového hodnocení výkonnosti významně zvýší informovanost všech zainteresovaných stran. Mezi tyto oblasti řadíme zejména ekonomické, environmentální a sociální ukazatele a corporate governance, který představuje systém vedení a kontrolování společnosti a definuje distribuci práv a povinností mezi zainteresovanými stranami. Mezi nezanedbatelné ukazatele jistě patří například rentabilita, ekonomické výsledky a cash flow v oblasti ekonomické, lidská práva, pracovněprávní vztahy a odpovědnost za produkty v oblasti sociální a investice, emise, spotřeba zdrojů, odpady a normy v oblasti environmentální. Do oblasti vedení společnosti neboli corporate governance řadíme především monitoring a reporting, efektivnost vedení společnosti a organizační strukturu společnosti. Tyto oblasti spadají do souhrnné společenské odpovědnosti firem a dostávají se tak do řízení podniku jako součást zajištění přidané hodnoty pro podnik a jeho zainteresované skupiny (Kocmanová, 2013, s. 27-29).

### **2.1.2 Uživatelé výsledků měření výkonnosti**

Uživateli informací o výkonnosti jsou všechny subjekty, které mají motivaci dozvědět se více o průběhu, podmínkách a výsledcích zkoumané činnosti, aby mohli tuto znalost dále využít pro své chování a jednání. Uživatele těchto informací můžeme obecně rozdělit na interní a externí. Toto rozlišení vychází z toho, zda je uživatel vykonavatelem či



spoluvykonavatelem činnosti, jejíž výkonnost je předmětem měření (Wagner, 2009, s. 53).

Mezi externí uživatele řadíme např.:

Iniciátory založení

Investory

Poskytovatele práce

Konkurenci

Subjekty veřejné správy

Subjekty občanské společnosti (Wagner, 2009, s. 54).

Externí uživatele využívají informace o výkonnosti podniku zejména proto, aby mohli lépe rozhodovat o svém vztahu k organizaci, vymáhat svá práva, ovlivňovat směřování a vývoj organizace, či porovnat výkonnost organizace s dalšími subjekty (Wagner, 2009, s. 54-56).

Interní uživatelé jsou zejména subjekty vykonávající správu a řízení organizace, především tedy manažeři podniku. Hlavní motivací pro měření výkonnosti podniku pro interní uživatele je zajištění informační podpory řízení podnikové výkonnosti (Wagner, 2001, s. 56-57).

### **2.1.3 Vývoj přístupů k hodnocení výkonnosti**

Měření výkonnosti podniku má za sebou dlouhý vývoj. Prvním přístupem k měření byl ekonomicko-finanční přístup. Základem tohoto přístupu byl Du Pont diagram, který byl vyvinutý ve dvacátých letech, je ale stále hojně využíván. Tento diagram je rozkladem základního finančního ukazatele - ukazatele rentability - a slouží k odhalení základních činitelů efektivnosti. Zejména v České ekonomice můžeme stále vidět zejména ekonomické ukazatele jako prostředek k měření výkonnosti podniku. Ačkoliv jsou ekonomické ukazatele pro hodnocení výkonnosti podniku nepostradatelné, jejich zásadním nedostatkem je, že odrážejí výsledky minulého období (Solař, 2001, s. 11-13).

Vývoj přístupů k hodnocení výkonnosti podniku směřoval k doplnění ekonomických ukazatelů ukazateli nefinančními. Těmito ukazateli podniky měří zejména vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí. Velký skok ve vývoji

zaznamenala ekonomie v osmdesátých letech, kdy v průmyslové praxi vznikaly složité ukazatelové systémy. Časem se však ukázaly jako neefektivní právě pro svou složitost a velký počet ukazatelů. Proto se nadále směřovalo ke zvolení menšího počtu ukazatelů s propracovanější metodikou hodnocení a vyváženým počtem finančních a nefinančních ukazatelů. V této oblasti se v devadesátých letech významně prosadil přístup Balanced Scorecard amerických profesorů Kaplana a Nortona. Ten poprvé představuje nové ukazatele hybných sil budoucí výkonnosti (Solař, 2001, s. 13-15).

## **2.2 Metody hodnocení výkonnosti**

Metody pro měření výkonnosti můžeme rozdělit do tří základních přístupů. Prvním je klasický přístup, který využívá klasických ukazatelů finanční analýzy. Hodnotí tedy především ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Druhým je moderní přístup, který využívá výpočtu ekonomické přidané hodnoty, takzvané EVA. Posledním přístupem je přístup komplexní, který využívá moderní metody vyvinuté přímo pro hodnocení výkonnosti podniku z finančního i nefinančního hlediska, tím se liší od předchozích přístupů. Mezi nejoblíbenější metody komplexního přístupu patří například Balanced Scorecard, EFQM Excellence model, a Six Sigma model (Šulák, 2005).

### **2.2.1 EVA**

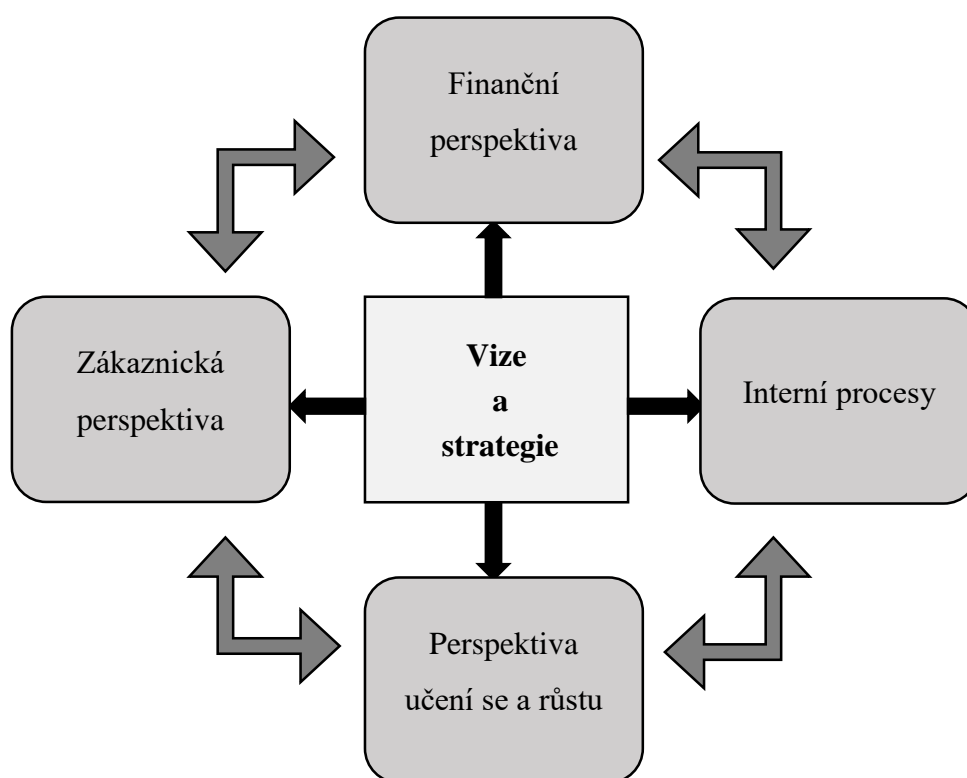
EVA neboli Economic Value Added je ukazatel čistého výnosu z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Jelikož má finanční výnosnost klíčové místo při hodnocení výkonnosti podniku pro externí i interní uživatele, je ukazatel EVA často využíván pro zhodnocení a porovnávání výkonnosti podniku. Nevýhodou klasických finančních ukazatelů je například nezohledněnost rizik a výnosových požadavků investorů, vliv rozdílných účetních předpisů, opomíjení časové hodnoty peněz a vývoje kursů akcií. V tomto je spatřována hlavní výhoda ukazatele EVA, jelikož vykazuje silnou korelaci k vývoji hodnoty akcií. Pozitivní EVA je tedy věrohodným signálem tvorby hodnoty podniku. Základní ukazatel je ukazatelem absolutním a je tedy ovlivněn velikostí podniku. Pro mezipodnikové srovnávání je tedy potřebné využívat upravený vzorec do relativní podoby (Mařík, 2005, s. 63-65).

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital} * \text{WACC}$$

**Vzorec 1: Základní vzorec pro výpočet EVA (Mařík, 2005)**

### 2.2.2 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard neboli BSC zachovává tradiční finanční měřítka a doplňuje je o nová nefinanční měřítka hybných sil. Tím zajišťuje pohled jak na výsledky, které vypovídají o minulých finančních transakcích, tak na síly, které tvoří budoucí výkonnost. Toto je obzvlášť důležité pro moderní podniky, pro které jsou kritickými faktory úspěchu investice do dlouhodobých schopností zaměstnanců a svých vztahů se zákazníky. Model BSC tak cíle podnikatelské jednotky posouvá až za hranice běžných souhrnných finančních měřítek (Kaplan, 2005, s. 19-21).

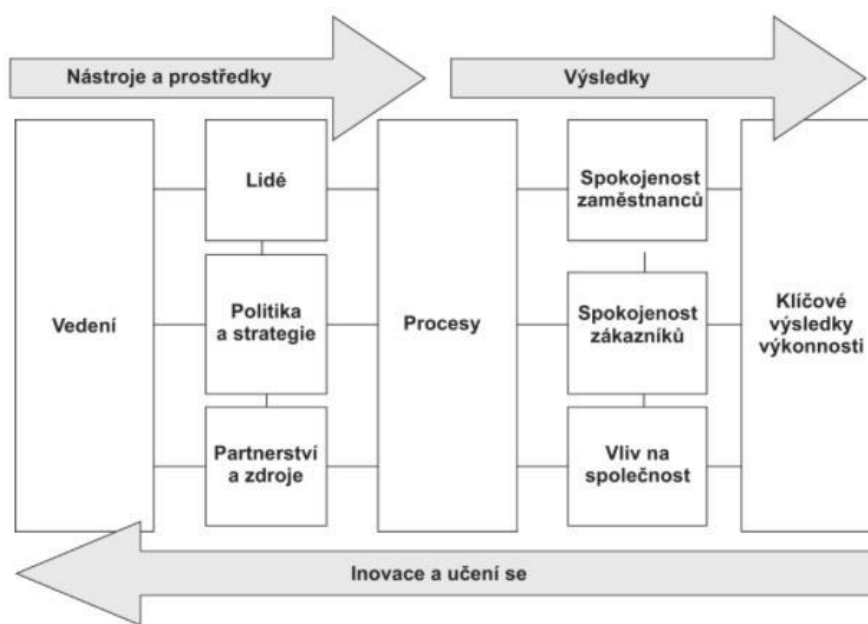


**Obr. 1: Rámec modelu BSC (vlastní zpracování dle Kaplan, 2005)**

Jak můžeme vidět výše, rámec modelu BSC se skládá ze čtyř oblastí, které při analýze sledujeme. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, perspektivu učení a růstu a interní podnikové procesy. V každé z těchto oblastí si nejprve učíme cíle, kterých chceme jako společnost dosáhnout, a definujeme výsledkové ukazatele a ukazatele hybných sil (Kaplan, 2005, s. 20-23).

### 2.2.3 EFQM

Model EFQM- Excellence Model je chápán jako nástroj podnikatelské úspěšnosti firem. Jeho kritéria a zásady vytvořila Evropská nadace pro management. Tento model úzce navazuje na systém certifikací ISO 9000, který se zaměřuje na procesy podniku, výsledky těchto procesů a jejich kontinuální zlepšování. Model EFQM hodnotí kvalitu managementu a celkové fungování firmy. Vychází z evropského konceptu managementu kvality (TQM) a skládá se z devíti hlavních kritérií, jejichž spojením vzniká komplexní hodnocení podniku (Marinič, 2008, s.133-134).



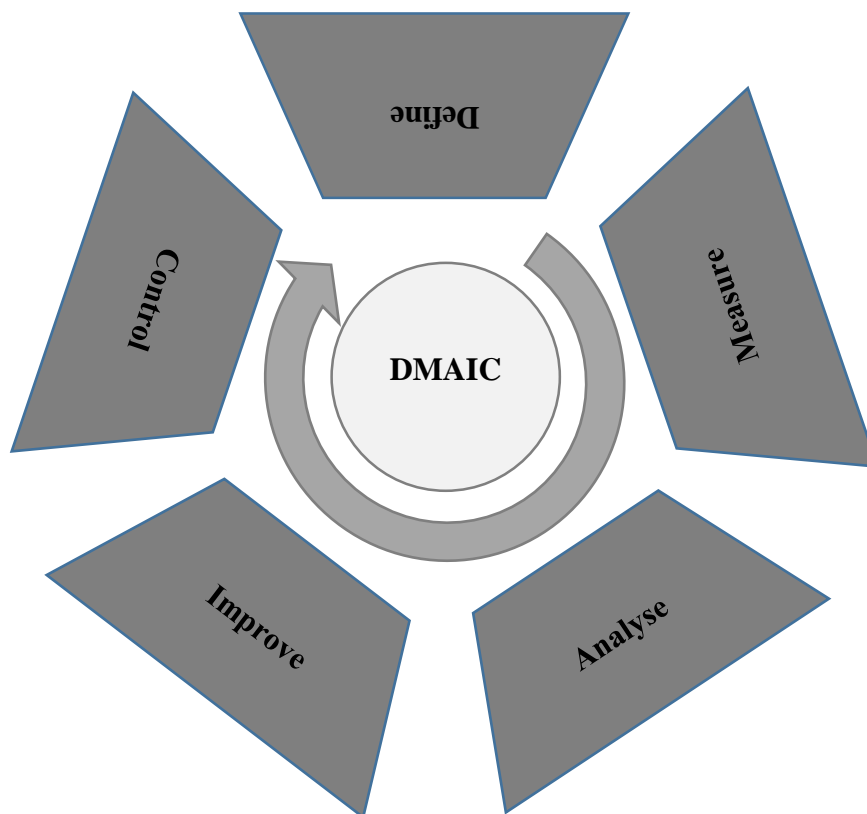
Obr. 2: Model EFQM (Marinič, 2008)

Pět kritérií se zaměřuje na nástroje a prostředky, těmi jsou: vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje, podnikové procesy. Zbylé čtyři hodnotí úspěšnost firmy z hlediska výsledků a naplnění stanovených cílů. Těmito kritérii jsou spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv na společnost a klíčové výsledky výkonnosti.

Každé z těchto devíti kritérií má stanovenou svou váhu na celkové hodnotě. Hodnocení výsledku modelu probíhá nejprve v rámci firmy a následně je porovnáváno s okolím dle kritérií Evropské ceny za jakost (Marinič, 2008, s. 133-134).

#### **2.2.4 Six Sigma**

Základem tohoto konceptu řízení je zvyšování efektivity a hodnoty podniku zdokonalováním firemních procesů – především minimalizace chyb. Cílem konceptu je dosáhnout úrovně šesti sigma mezi horním a dolním limitem v Gaussově křivce rozdělení kvality produktů. Tato hodnota se rovná stavu, kdy u sledovaných procesů vznikne z jednoho milionu vstupních produktů maximálně 3,4 produktů neshodných s požadavky zákazníka. Tato koncepce byla poprvé zavedena v roce 1986 ve společnosti Motorola, za jejího tvůrce považujeme Billa Smithe. Základem zavedení koncepce Six Sigma do podniku je vytvoření dílčích projektů cílených na zlepšení stávajících procesů. Tato koncepce v těchto projektech využívá aplikace metodiky DMAIC (define, measure, analyse, improve, control). Nejprve je tedy stanoven účel a rozsah projektu, změřen problém, analyzovány příčiny, poté je vytvořen návrh řešení daného problému a jeho realizace. Poslední krokem je kontrola, která zajišťuje důkaz trvalé pozitivní změny (Váchal, 2013, s. 520-521).



Obr. 3: Metodika DMAIC (vlastní zpracování dle Váchal, 2013)

### 2.2.5 Benchmarking

Výchozí pojem „benchmark“ chápeme při měření výkonnosti podniku jako ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se budeme při hodnocení inspirovat. Tento ukazatel si můžeme představit jako laťku nastavenou konkurenčním prostředím, kterou se měřený subjekt snaží překonat nebo se jí alespoň vyrovnat. Proto pro benchmarking vždy potřebujeme alespoň jednu organizaci, vůči které budeme porovnávat vlastní výsledky. Tato organizace může být pro naši firmu partner či konkurent, ale vždy musí pro naši organizaci představovat inspiraci. Zvolit bychom tedy měli organizaci, která dosahuje lepších výsledků. Prvním krokem pro výběr partnera pro benchmarking by mělo být porozumění vlastních slabých stránek. Díky tomuto poznání můžeme poté zvolit partnera, který je špičkou v daném sektoru. Při získávání informací od partnera se musíme řídit etickými zásadami, proto na benchmarking nelze nahlížet jako na průmyslovou špionáž (Nenadál, 2011, s. 13-17).

Benchlearningem rozumíme systém učení se. Jeho součástí je soubor aktivit a změn provedených v organizaci, jejichž zdrojem jsou poznatky, informace a data získaná

pomocí benchmarkingu. Pomocí benchlearningu je možné učit se z praxe, jelikož zdrojové poznatky pochází z praxe okolních excelentních podniků. Díky tomu má benchlearning silnou vzdělávací a motivační roli. Neporovnáváme totiž společnost s fiktivním ideálem, nýbrž s přesně identifikovanou lepší realitou (Nenadál, 2011, s. 15-16).

Benchmarking a na něj navazující benchlearning je dlouhodobý proces složený z individuálních benchmarkingových projektů. Tento proces nikdy nekončí, jelikož cílem společnosti by mělo být neustálé zlepšování. Pokud benchmarkingové projekty systematicky neopakujeme, nepředstavují dostatečnou hnací sílu ke změnám a zlepšování. Benchmarking dává smysl pouze tehdy, pokud jeho výstupem je identifikace oblastí vlastního zlepšování (Nenadál, 2011, s. 15).

Jelikož benchmarking není normovanou metodou, můžeme se v literatuře i praxi setkat s různými definicemi i možnostmi řešení této metody. Samotný benchmarking můžeme rozdělit podle několika přístupů a typů. Přístupy dělíme podle využití zdrojů dat na:

- ◁ Přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů
- ◁ Přístup s využitím přímého porovnávání
- ◁ Přístup využívající speciálních databází
- ◁ Přístup využívající testování
- ◁ Přístup využívající externích přehledů
- ◁ Přístup využívající sebehodnocení vůči modelům excelence (Nenadál, 2011, s. 20-27).

Další možností dělení je na několik typů podle orientace. Benchmarking výkonový je orientován na měření výkonových parametrů. Při tomto typu benchmarkingu porovnáváme výkon určitého hmotného objektu (např. výkon motoru, výkon pracovníka, výkon určité montážní linky,..) nebo výkonnosti přímých konkurentů na trhu. Pro hodnocení podniku využívá výkonnostní benchmarking nejčastěji ukazatele finanční analýzy. Porovnávat společnosti můžeme například z hlediska rentability vloženého kapitálu, rentability tržeb, aktivity, likvidity nebo pomocí složitějších ukazatelů jako je například tržní přidaná hodnota EVA či důvěryhodnostní a bankrotní indexy. Díky tomuto typu benchmarkingu mají společnosti možnost poznat svou relativní výkonnost. Benchmarking funkcionální využívá porovnání přístupů k naplňování funkcí určitých organizací. Rozšířen je zejména v oblasti služeb a neziskovém sektoru. Příkladem může být porovnání bezpečnostních garancí, rozsah poprodejních služeb, přístupy k rozvoji

vztahů apod. Benchmarking procesní neboli generický pozoruje a porovnává konkrétní procesy organizace. Příkladem porovnávaných procesů může být například interní auditování, fakturace, či projektování a plánování procesů. Pro tento typ benchmarkingu je náročné shromažďování dat, avšak jeho zpracování vede k přímé identifikaci lepších praktik – umožňují tedy najít odpověď na otázku, proč jsme lepší nebo horší v porovnání s jinými. (Nenadál, 2011, s. 20-27).

### **Ukazatele finanční výkonnosti**

Finanční analýza je nástroj, který napomáhá podniku v plnění svého základního cíle. Tím je maximalizace tržní hodnoty podniku, která v dlouhodobém hledisku vede ke zvětšení bohatství majitele a investorů. Pomocí finanční analýzy lze sledovat dosavadní vývoj podniku, posoudit současnou finanční situaci a odhadnout jak bude vypadat finanční situace podniku v budoucnosti. Pomocí těchto informací lze vytvořit možnosti řešení, které by měly vést ke zlepšení finanční situace. Je tedy základním podkladem pro tvorbu finančních plánů (Konečný, 2004, s. 5 - 8).

Klasické ukazatele finanční analýzy jako jsou rentabilita podniku, jeho likvidita či aktivita a složené finanční ukazatele, kterými jsou například souhrnné bankrotní či bonitní indexy, jsou často využívány pro hodnocení finanční výkonnosti podniku. Výsledky těchto ukazatelů je také možné využít v benchmarkingu. Vzhledem k tomu, že pro výkonnostní konkurenční benchmarking využíváme pouze poměrové ukazatele, nebudeme si v literární rešerši představovat ukazatele rozdílové ani vertikální a horizontální analýzu účetních výkazů.

### **Poměrové ukazatele**

Analýza poměrových ukazatelů je jednou z nejvíce využívaných metod finanční analýzy. Její princip spočívá v zjišťování poměrů mezi jednotlivými položkami pomocí stavění těchto hodnot těchto položek do podílů. Poměrové ukazatele můžeme třídit do několika rovnocenných skupin (Scholleová, 2017, s. 176).



## Ukazatele likvidity

Analýza likvidity vyjadřuje schopnost podniku přeměňovat aktiva na peněžní prostředky a těmi včas krýt své závazky. V rámci této analýzy se setkáváme s pojmy jako je solventnost, tedy „...“ (Kislingerová, 2010, s. 103), likvidita, která navíc bere v úvahu i přeměnu aktiv na prostředky vhodné k úhradě, a likvidnost, která vyjadřuje míru obtížnosti této přeměny (Kislingerová, 2010, s. 103).

Likvidita je nezbytná pro dlouhodobou existenci společnosti, je však protikladem rentability – vysoká likvidita snižuje rentabilitu společnosti, proto je pro společnost nutné zvolit vyvážený kompromis (Scholleová, 2017, s. 178).

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 2: Běžná likvidita (Scholleová, 2017, s. 179)**

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 3: Pohotová likvidita (Scholleová, 2017, s. 179)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 4: Okamžitá likvidita (Scholleová, 2017, s. 179)**

## Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti sledujeme poměr mezi financováním aktiv z vlastních a cizích zdrojů. Financování z vlastních zdrojů je drahé a vede tak ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Pokud ale podnik financuje svá aktiva z velké části cizími zdroji, může mít problémy s krytím nákladů dluhu (Kislingerová, 2010, s. 110).

Při analýze zadluženosti je nutné sledovat i objem majetku pořízeného na leasing, ten se totiž nezobrazuje v rozvaze, což způsobuje zkreslení ukazatelů (Scholleová, 2017, s. 183).

$$\text{Celková zadluženost} = \text{celkové dluhy} / \text{celková aktiva}$$

**Vzorec 5: Celková zadluženost (Scholleová, 2017, s. 183)**

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

**Vzorec 6: Úrokové krytí (Scholleová, 2017, s. 183)**

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability neboli výnosnosti či návratnosti zobrazují schopnost společnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Přesnější interpretace tedy zní: „*ukazatel rentability*“  $m q t w p " / k u m w " r k r c f$  “. Počítají se jako poměr dosahované hodnoty  $w " m q t w$  ke zvolené základně, tou nejčastěji bývají celková aktiva či pasiva nebo jejich jednotlivé položky. Poměrujeme tak vždy tokovou veličinu s veličinou stavovou ukazatelů (Scholleová, 2017, s. 177).

$$\text{ROA (Rentabilita aktiv)} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

**Vzorec 7: ROA (Scholleová, 2017, s. 177)**

$$\text{ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

**Vzorec 8: ROE (Scholleová, 2017, s. 177)**

$$\text{ROS (Rentabilita tržeb)} = \text{EAT} / (\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})$$

**Vzorec 9: ROS (Scholleová, 2017, s. 177)**

$$\text{ROCE (Rentabilita investovaného kapitálu)} = \text{EBIT} / (\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé})$$

**Vzorec 10: ROCE (Kislingerová, 2010, s. s. 98)**

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují, jak efektivně společnost využívá svůj majetek a jeho jednotlivé části. Výsledkem interpretace je například zjištění, zda má společnost přebytečné kapacity či nedostatek aktiv (Scholleová, 2017, s. 180).

Můžeme se setkat se dvěma typy ukazatelů aktiv. Prvním typem jsou ukazatele obratovosti, které informují o počtu obrátek za určité období. Druhým typem jsou ukazatele doby obratu, které vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku (Scholleová, 2017, s. 180).

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva}$$

**Vzorec 11: Obrat aktiv (Kislingerová, 2010, s. s. 108)**

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby/zásoby}$$

**Vzorec 12: Obrat zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby}/(\text{tržby}/360)$$

**Vzorec 13: Doba obratu zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky}/(\text{tržby}/360)$$

**Vzorec 14: Doba splatnosti pohledávek (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky}/(\text{tržby}/360)$$

**Vzorec 15: Doba splatnosti krátkodobých závazků (Kislingerová, 2010, s. s. 109)**

## Bankrotní indexy

Souhrnné indexy hodnocení podniku představují celkovou finanční charakteristiku společnosti, její výkonnost i ekonomickou situaci prostřednictvím jednoho čísla. Tím předchází problémovému zhodnocení situace v případě, že některé ukazatele vypovídají pozitivně, jiné negativně. Podle toho, o čem index vypovídá a komu je primárně určen,

dělíme tyto indexy na bankrotní a bonitní. Bankrotní index je určen především pro věřitele, jelikož ukazuje jak je společnost schopná dostát svým závazkům. Bonitní index naopak odráží míru kvality společnosti podle její výkonnosti a je tedy využíván zejména investory a vlastníky (Scholleová, 2017, s. 191).

$$IN05 = 0,13 * (\text{aktiva/cizí zdroje}) + 0,04 * (\text{EBIT/náklad. úroky}) + 3,97 * (\text{EBIT/aktiva}) + 0,21 * (\text{výnosy/aktiva}) + 0,09 * (\text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky})$$

**Vzorec 16: Vzorec výpočtu indexu IN05 (Scholleová, 2017, s. 192-193).**

Index IN05 je jedním z indexů, které s relativně velkou spolehlivostí odhadují blížíci se bankrot. Tato analýza je spočítána pomocí vzorce č. 1. Zahrnuje pět ukazatelů, kterým jsou přiřazeny na základě empirických průzkumů jednotlivé váhy a které dohromady tvoří ukazatel, který v sobě zahrnuje několik ukazatelů finanční analýzy. Pokud je hodnota IN05 vyšší než 1,6 společnost tvoří hodnotu. Takzvaná šedá zóna se v u Indexu IN05 nachází mezi hodnotami 0,9 a 1,6. Pokud společnost dosáhne hodnoty nižší než 0,9, znamená to, že společnost spěje k bankrotu (Scholleová, 2017, s. 192 - 193).

Problém při výpočtu nastává, pokud je společnost velmi málo zadlužená. V tomto případě vychází druhý ukazatel jako obrovské číslo, blížíci se k nekonečnu. Proto se doporučuje hodnotu tohoto ukazatele omezit na číslo 9 (Scholleová, 2017, s. 193).

## 2.3 Strategické analýzy

Cílem strategických analýz je identifikovat, analyzovat a hodnotit všechny faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií podniku. V rámci analýzy se také posuzují vztahy mezi těmito faktory. Vymezujeme dva základní okruhy strategických analýz podle jejich zaměření a cílů. Těmi jsou analýza orientovaná na vnější okolí podniku a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto okruhy jsou ovšem vzájemně propojené. Z tohoto vymezení vyplývá, že můžeme strategické analýzy rozdělit na dvě fáze: první je fáze analýzy okolí, druhá analýza vnitřního prostředí. Analýza okolí identifikuje faktory okolí podniku, které vytváří potenciální příležitosti a hrozby. Do této kategorie řadíme například analýzu PEST, 4C či Porterovu analýzu pěti sil. Jak už z názvu analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku vyplývá, jeho náplní je analýza vnitřního

prostředí podniku, která vede k vyhodnocení jeho silných a slabých stránek. Závěrem strategické analýzy je využita syntéza výsledků vnějšího i vnitřního prostředí, tedy dosazení do SWOT matice, která nabízí uspořádaný přehled příležitostí, hrozeb, silných i slabých stránek společnosti (Sedláčková, 2006, s. 9-12).

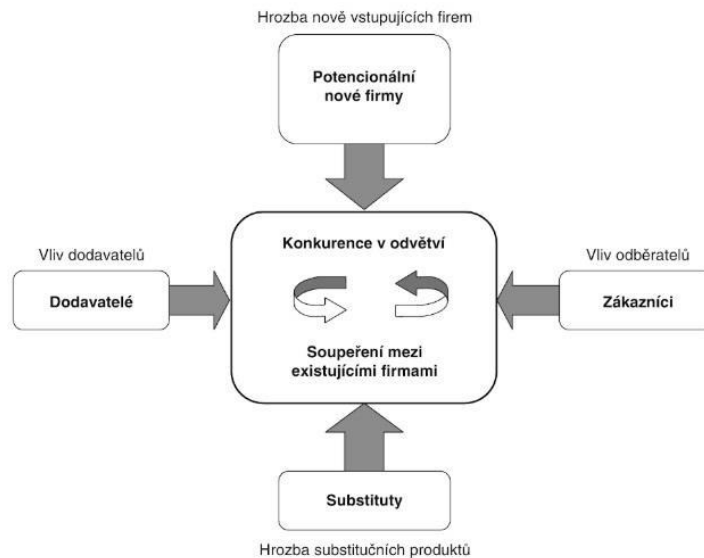
### **2.3.1 Porterova analýza pěti sil**

Tento model amerického ekonoma Michaela Eugena Portera má pomoci strategickému managementu firmy uvědomit si, jaké konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na samotný podnik. Úroveň konkurence každého odvětví závisí na pěti konkurenčních silách a společný vliv těchto sil určuje koncový ziskový potenciál. Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je ovlivnit ve svůj prospěch. Základní předpoklad je, že s nárůstem počtu podniků uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje intenzita konkurence. Tito konkurenti se rozhodují o vstupu na trh především podle existence specifických bariér vstupu (Kovář, 2008).

Tato analýza zkoumá odvětví podnikání a rizika v něm. Jak už název napovídá, tento model pracuje s pěti prvky – silami subjektů působících na trhu. Podstatou této analýzy jsou prognózy vývoje konkurenční situace na základě odhadu chování těchto subjektů.

Těmito subjekty jsou:

- ◁ Stávající konkurenti
- ◁ Potencionální konkurenti
- ◁ Dodavatelé
- ◁ Odběratelé
- ◁ Substituty (Kotler, 1998).



**Obr. 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Kotler, 1998)**

### 2.3.2 SWOT analýza

Pro stanovení firemní strategické situace je často používána SWOT analýza jako univerzální analytický nástroj. Název této analýzy je složen z počátečních písmen anglických slov:

- ◁ S: Strenght = silné stránky
- ◁ W: Weakness = slabé stránky
- ◁ O: Opportunities = možnosti
- ◁ T: Threats = hrozby (Blažková, 2007, s. 155).

	Nápomocné	Škodlivé
Interní	<p>S</p> <p>Silné stránky</p>	<p>W</p> <p>Slabé stránky</p>
Externí	<p>O</p> <p>Příležitosti</p>	<p>T</p> <p>Hrozby</p>

Obr. 5: SWOT matice (vlastní zpracování dle Blažková, 2007)

Její výhodou je jednoduchost a přehlednost díky zhodnocení vnitřních i vnějších ovlivňujících faktorů. Předává tak jejímu uživateli informace o silných i slabých stránkách společnosti, ale i o vnějších příležitostech a hrozbách. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem, nebo srovnáváním s konkurencí. Správně provedená SWOT analýza tak dodává společnosti konkurenční výhodu, jelikož je díky ní možné vyvinout zaopatření proti hrozbám, posílit své slabé stránky a zároveň rozvinout stránky silné. Jednotlivé faktory zkoumané v této analýze se zapisují do takzvané SWOT matice. (Kozel, 2006, s. 39).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce budou provedeny vybrané analýzy.

#### 3.1 Představení zkoumané společnosti

Ve své diplomové práci analyzuji výkonnost společnosti DTS Vrbenský a.s. sídlící v Mostě, se zaměřením zejména na oblast provozování automobilové dopravy a stavebních strojů, provádění zemních a stavebních prací a rekultivací (F V U " X t d g p u m a c1998-2018), která tento výzkum zadala z důvodu přetrvávajících finančních problémů.

Tuto společnost jsem již představila ve své bakalářské práci, na kterou tato diplomová práce navazuje.



Obr. 6: Logo společnosti (F V U " X t d g p u m c1998-2018) u 0 .

##### 3.1.1 Základní údaje o společnosti.

Obchodní firma: DTS Vrbenský, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Založení společnosti: 1. 7. 1995

Základní kapitál: 100 000 000 Kč

Registrace: OR vedený Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 718

Sídlo: Souš čp. 7, Most, PSČ 434 03

IČ: 63145251



DIČ: CZ63145251

Statutární orgán - představenstvo:

Předseda představenstva: Lubomír Procházka,

Člen představenstva: Ing. Ivan Baláš,

Člen představenstva: Bc. Radek Procházka

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Ing. Barbora Jeníčková,

Člen dozorčí rady: František Kašpar,

Člen dozorčí rady: Ing. František Drugda

Jediný akcionář: SKY Consulting, s.r.o.

Akcie: 100 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč (~~W~~ , c2012-2015).

### 3.1.2 Historie společnosti.

Založení společnosti se datuje k 1. 7. 1995, kdy byla založena společnost MUS – Důlně technické služby Vrbenský, a.s. (MUS-DTS Vrbenský, a.s.; akcionář: Mostecká uhelná společnost a.s.). Hlavní náplní práce bylo poskytování služeb při těžbě a úpravě uhlí v oblasti dopravy, výkonů zemních strojů, opravárenská a servisní činnost výpočetní techniky, fotogrammetrická činnost a údržba telefonních sítí. Společnost byla generálním dodavatelem zemních prací a technické rekultivace pro Mosteckou uhelnou společnost, a.s. (F V U " X t d g ~~1998~~2018)." c 0 u 0 .

V roce 2002 byla zahájena restrukturalizace společnosti a změna řízení společnosti. Zaměření společnosti bylo směřováno na poskytování komplexních služeb v oblasti automobilové dopravy, zemních prací a rekultivací. V roce 2004 byl název změněn na DTS Vrbenský, a.s., v tomto roce také společnost investovala do nákladních vozidel Volvo a Mercedes-Benz Unimog. V roce 2008 proběhl úspěšný recertifikační audit společnosti. Společnost zavedla realizační opatření proti finanční krizi v ČR. V roce 2011 byly vyčleněny lidské a strojní kapacity potřebné pro zajištění činností souvisejících s těžbou hnědého uhlí v lokalitách Vršanské uhelné a.s. a Litvínovské uhelné a.s.,

a následný prodej těchto kapacit sesterské společnosti Czech Coal POWER s.r.o. (~~D~~  
~~X t d g p u~~ 1998-2018) 0 u 0 .

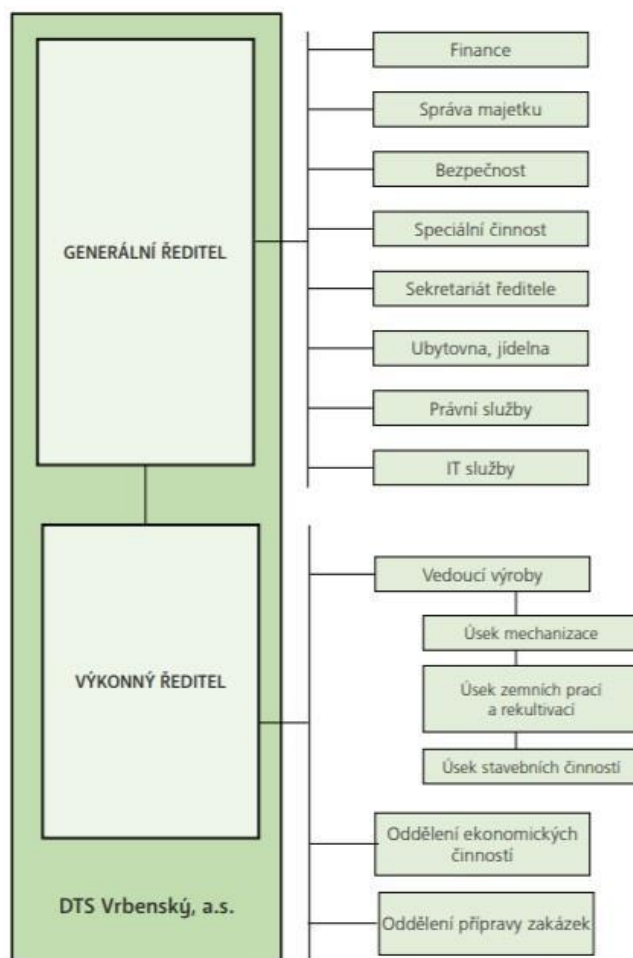
V roce 2012 proběhlo uzavření Smlouvy o budoucí smlouvě o převodu cenných papírů se společností SKY Consulting, s.r.o. a zahájil se proces prodeje společnosti. Společnost se postupně osamostatňovala v oblasti personálních, ekonomických a IT služeb. V roce 2014 proběhla přestavba bývalé správní budovy na ubytovací a stravovací zařízení. Proces prodeje společnosti skončil 9. 3. 2015, novým 100 % vlastníkem je společnost SKY Consulting, s.r.o. Ve stejném roce proběhl nákup 100% podílu na společnosti VS METALL, spol. s.r.o.. V roce 2017 proběhl nákup 100% podílu na společnosti Stavtas s.r.o. (~~F V U " X t d g~~ 1998-2018)." c 0 u 0 .

Momentálně se společnost zaměřuje na stabilizaci činností, optimalizaci organizační struktury, pokračování obnovy techniky v rámci dlouhodobé strategie (~~F V U " X t d g p u m~~  
~~a~~ c1998-2018).

### 3.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost DTS Vrbenský, a.s. má pouze jednu pobočku sídlící v Souši u Mostu. Řízení je rozděleno na několik úseků, které spadají pod generálního ředitele. Těmito úseky jsou bezpečnost, úsek správy majetku, úsek ekonomicko-personálních činností, sekretariát ředitele, právní služby a IT služby. Zvláštním úsekem je vlastní výroba a služby, kterou řídí výkonný ředitel (~~F V U " X t d g~~ 1998-2018)." c 0 u 0 .

Ve všech záležitostech zastupuje společnost představenstvo, které má tři členy v čele s předsedou představenstva Lubomírem Procházkou. Navenek jménem společnosti jednají vždy společně alespoň dva členové (~~M~~ ~~H~~ , c2012-2015).



Obr. 7: Organizační struktura společnosti (F V U " X t d g p 1998-2018) c o u o .

### 3.1.4 Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci

Sledovaná společnost podniká převážně v odvětví zemní práce, pozemních staveb, provozování nákladní dopravy a strojů a rekultivací. V současnosti se portfolio služeb dynamicky rozšiřuje a nabízí tak nové služby, jak pro firmy, tak i pro širokou veřejnost. V areálu DTS Vrbenský byla otevřena nová restaurace s ubytováním, pneuservis s moderním vybavením, dílna autorizovaného servisu olejů a mobilní servis hydraulických hadic. Prosperita společnosti je založena prioritně na poskytování spolehlivých a kvalitních služeb pro zákazníky. Ve společnosti je uplatněn integrovaný systém řízení jakosti dle norem ISO 9001, 14001 a ISO 45001, jehož konformita je pravidelně ověřována.

Společnost se pohybuje na B2B a B2G trhu, jejími zákazníky jsou převážně velké stavební společnosti, pro které formou spolupráce zhotovuje části zakázek. Dále také města, kraje či soukromé společnosti. Zakázky získává nejčastěji formou veřejných soutěží. Většina zakázek probíhá na území Ústeckého kraje.

Mezi významné zakázky posledních let patří například příprava území pro výstavbu komerčních a bytových objektů Waltrovka Praha, příprava území pro výstavbu komerčního parku ve Spořicích u Chomutova, oprava hráze Matylda a rekultivace skládky Všebořice.

### **3.2 Představení vybraných konkurentů**

Společnosti zvolené jako konkurenti pro benchmarking byly vybrány na základě výsledků soutěží o zakázky a jsou tedy přímými konkurenty sledované společnosti z hlediska geografického i zaměřením svých služeb. Společnosti se výrazně liší svou velikostí, což může ovlivňovat jejich výsledky.

Pro porovnání výsledků analýz byli na základě informací poskytnutých zaměstnanci společnosti a výsledků soutěží o zakázky vybráno těchto deset přímých konkurentů:

Prvním konkurentem je společnost Stavební společnost Jaroslav Oršuliak a.s., která působí na trhu stavebních prací od roku 1997. Tato společnost je velikostí podobná DTS Vrbenský a.s., zaměřuje se především na místní soutěže a zakázky a s námi sledovanou společností také na některých zakázkách spolupracuje (Stavební společnost Jaroslav Oršuliak, c2020).

Druhým zvoleným konkurentem je mezinárodní společnost STRABAG a.s., která na českém trhu působí od roku 1991. Mateřský koncern má již více než 170-ti letou historii. Tato společnost velikostí i výsledky na první pohled převyšuje předchozí společnosti. Přesto se s ní občas setkáváme na místním trhu, ať už z pozice konkurenta či obchodního partnera. Záměrem zahrnutí této společnosti do benchmarkingu bylo srovnání výsledků

takto rozdílných trhů, což může být vodítkem pro budování budoucích strategií pro naši společnost (Strabag a.s., c2020).

Firma Eurovia CS, a.s. je moderní dynamickou společností, která se zabývá především dopravně-inženýrským stavebnictvím. Nedílnou součástí portfolia společnosti jsou kromě silničních a dálničních staveb, mostních konstrukcí, železničních a tramvajových projektů také místní komunikace, obnova veřejného prostoru, náměstí, ulic i historických částí města, ale rovněž cyklostezky, hřiště, letištní plochy či vodní díla včetně protipovodňových opatření. Historie společnosti sahá až do roku 1952, dříve měla název Stavby silnic a železnic, a.s. (Eurovia CS, a.s., c2018)

Dalším konkurentem je akciová společnost Geosan Group, a.s. sídlící v Kolíně. Tato společnost byla založena v roce 2007 a její realizační závody se zabývají širokým spektrem stavebních činností. Patří k nim výstavba pozemních budov, objektů a komunikací, rekultivace, odstraňování starých ekologických zátěží, speciální zakládání staveb, výstavba čistíren odpadních vod a kanalizací, hydrotechnické stavby a v neposlední řadě developerské projekty (Geosan group, a.s., c2020).

Metrostav a.s. je největší česká stavební společnost s téměř padesátiletou historií. Mimo domácí trh působí také v dalších 15 zemích Evropy. Známa je především svojí prací na rekonstrukci Národního muzea či stavbě Aqualandu Moravia (Metrostav a.s., c2021).

Společnost POLANSKÝ GROUP a.s. byla založena v roce 2006. Její hlavní pole působnosti je v Praze, Středočeském kraji a Jihočeském kraji. Není ale výjimkou, že realizuje zakázky po celém území naší republiky, v současné době především v Plzeňském a Ústeckém kraji. V minulých letech prováděla stavby i na Slovensku a podílela se dokonce na zajištění zakázky, jejímž předmětem byl velký rozsah zemních prací, v Bulharsku. Firma se zaměřuje především na realizaci zemních prací a demolic prováděných stavební mechanizací (Polanský group a.s., c2021).

Společnost Remplus sídlí stejně jako společnost DTS Vrbenský v Mostě. Na trhu působí od roku 2002 a zaměřuje se především na zemní práce, autodopravu a rekultivace. Její hlavní vizi tvoří čtyři pilíře: znalosti, zkušenosti, přístup a disciplína (Remplus s.r.o., c2021).

Celosvětově jedna z největších stavebních společností poskytujících služby v oblasti stavebnictví, komerčního a rezidenčního developmentu je společnost Skanska. V České

republice působí od poloviny devadesátých let. Momentálně realizuje projekty po celé republice. V Brně ji můžeme vidět při práci na rekonstrukci vlakové trati Brno-Zastávka (Skanska, c2021).

Společnost Subterra je multioborová stavební společnost, již 55 let působící v Česku i v zahraničí. Společnost spadá do koncernu Skupina Metrostav. Výrobní program odpovídá dělení do čtyř divizí. Zahrnuje podzemní, pozemní a dopravní stavitelství i technická zařízení budov a technologické celky infrastrukturních projektů. Dále společnost realizuje například vodohospodářské stavby nebo sanace ekologických zátěží. Kromě tuzemského trhu působí rovněž v zahraničí, především na Slovensku, v Maďarsku, Německu a Švédsku. Zakázky v zahraničí, v oblasti podzemních a dopravních staveb, představují v posledních letech přibližně jednu třetinu našich výkonů (Subterra a.s., c2021).

Posledním zvoleným konkurentem je firma ZUP, s.r.o. Historie společnosti se začíná psát v roce 1993, kdy byla zahájena privatizace vedlejších nevýrobních provozů ČEZ, a.s. Vzniká firma ZUP, s.r.o. se sídlem ve Chvaleticích a zajišťuje údržbu elektrárny Chvaletice. Zejména se v té době jednalo o zámečnické, svářečské a vulkanizérské práce. V roce 2012 změnila sídlo společnosti do Chomutova a začala budovat druhý organizační celek, který je zaměřen na zemní, stavební a rekultivační práce (ZUP, s.r.o., c2017).

### **3.3 Kvalita poskytovaných služeb, vize společnosti**

Všechny sledované společnosti si ve svých strategiích zakládají na kvalitě poskytovaných služeb a spokojeném zákazníkovi. V námi sledované společnosti DTS Vrbenský je uplatněn integrovaný systém řízení jakosti dle norem ISO 9001, 14001 a ISO 45001, jehož konformita je pravidelně ověřována (DTS Vrbenský, a.s., c1998-2020). Normy ISO splňují všechny sledované společnosti, některé mají navíc zavedeny další podpůrné systémy sledování jakosti a kvalita. Například společnost STRABAG a.s. má zavedené a certifikované čtyři systémy managementu, které společně vytvářejí integrovaný systém řízení. Tyto systémy podléhají interním a externím auditům a jsou každoročně přezkoumávány vrcholovým vedením společnosti. Certifikační orgán v pravidelných intervalech zavedené systémy prověřuje a potvrzuje plnění požadavků předepsaných v normách a schopnost dosahovat stanovených cílů. Mezi certifikace společnosti patří: Certifikát ČSN EN ISO 9001, 14001, IEC 27001 ISMS Certifikát ČSN OHSAS 18001, EMAS CZ a Zlatý certifikát (Strabag a.s., c2020).

Budoucnost společnost DTS Vrbenský vidí ve zvyšování kvality poskytovaných služeb a jejich maximální efektivitě. I nadále se chce zaměřit zejména na oblast provozování automobilové dopravy a stavebních strojů a provádění zemních a stavebních prací a rekultivací. S nabídkou a konkurenceschopností služeb chce být pro zákazníky významným partnerem. Společnost se nyní zaměřuje na modernizaci strojního vybavení, která povede k zefektivnění výroby a snížení emisí a spotřeby paliva. Tento projekt je spolufinancován Evropským fondem pro regionální rozvoj. Dlouhodobě se také zaměřuje na diverzifikaci svého portfolia služeb – mezi nabízené služby nyní patří i pneuservis, servis osobních a nákladních aut či servis hydraulických hadic. Na adrese sídla společnosti je nyní také provozována Jídlna a ubytování Vrbenský (DTS Vrbenský, a.s., c1998-2020).

Společnost se v současnosti zabývá především zemními pracemi v rámci stavebních či rekultivačních zakázek. Při rozsáhlejší zakázce tedy často spolupracuje s jinou stavební společností. Při spolupráci se společnost DTS Vrbenský zabývá převážně výkopy, demolicí původních staveb, odvozem zemin na skládku a uložení, čerpání vody. Někteří konkurenti mají širší spektrum strojního vybavení a jsou schopni takové zakázky

zpracovat sami – tj. mimo výkopové práce provést i zpevnění a pokládku základů stavby, či celou stavbu. Pokud by měla společnost zájem rozšířit své působení, mohla by zpracovat i práce na zabezpečení stavební jámy - hlubinné zakládání, vrty, záporové pažení, převázky, zemní kotvy, a nemusela by tak využívat k zakázce subdodavatele prací. Společnost také nenabízí vytvoření konstrukčních vrstev. Momentálně společnost například soutěží jako subdodavatel zemních prací pro společnost Strabag o zakázku na vytvoření komunikace průmyslové zóny – společnost DTS Vrbenský provede zemní práce, společnost Strabag poté provede práce na konstrukčních vrstvách (pokládka šterku, asfaltu, výstavba můstku,..). Podobně je to i v případě rekultivace skládek, kdy společnost DTS Vrbenský zajišťuje zemní práce, ale využívá subdodavatele pro dodání a zajištění pokládky izolační folie a geotextilie na překrytí. Tato technologie je náročná a zajišťuje ji pouze několik společností v České republice. Proto by tato technologie mohla naši společnost odlišit od konkurence a vytvořit velkou konkurenční výhodu.

Vize ostatních konkurentů jsou podobné. Firma Stavební společnost Jaroslav Oršuliak se zaměřuje na realizaci velkého množství zakázek, a to v rámci širokého spektra nabízených služeb se zaměřením na zemní práce velkého rozsahu. Hlavním cílem firmy je nadále klást důraz na kvalitu prováděných prací podloženou technickou a technologickou vyspělostí. Tato strategie již přinesla značný nárůst zakázek, obratu a personálního zajištění, proto v ní chce společnost nadále pokračovat (Stavení společnost Jaroslav Oršuliak, c2020).

Bezpečnost zaměstnanců společnosti STRABAG při práci je nejvyšší prioritou společnosti a součástí jejich firemní kultury. Bezpečnost je důležitá jak na staveništi, tak v kanceláři. Proto vznikla v rámci společnosti osvěta v podobě kampaně 1>2>3 Rozhodni se pro bezpečnost. Tato kampaň reprezentuje tři hlavní kroky při jakékoli pracovní činnosti a to: Zastav se-přemýšlej-jednej. Společnost také usiluje o to, aby zákazníkům nabízeli ten nejvyšší standard: neustále rozvíjí technologie a zavádí inovativní metody a techniku. Snižování energetických a surovinových nároků musí jít ruku v ruce s výslednou kvalitou samotné stavby. Protože výsledná kvalita a její časová trvanlivost významně ovlivňují nejen výši investice na straně zákazníka, ale také budoucí nároky na suroviny a energie nutné pro provoz stavby. Základním předpokladem zachování konkurenceschopnosti v oboru stavebnictví je neustálé zvyšování kvality výkonů. K



naplnění tohoto cíle je kromě dobře proškolených zaměstnanců a odpovídajícího strojního vybavení nutné provádět systematickou optimalizaci pracovních postupů a nakládání s materiálem. K tomu společnosti slouží metody LEAN construction („štíhlá výstavba“). Pro zajištění kvality zakázek chce společnost nadále rozvíjet použití moderních technologií jako je například informační modelování staveb BIM 5D® (STRABAG, a.s., c2020).

### **3.4 Porterova analýza pěti sil**

Nyní podrobím společnost DTS Vrbenský, a.s. Porterově analýze, předmět podnikání si pro potřeby analýzy zúžím pouze na stavební práce. Tato analýza byla vytvořena již pro potřeby mé bakalářské práce v roce 2019, bude přepracována a doplněna o údaje za poslední dva roky.

#### **Rivalita mezi konkurenty**

Odvětví stavebnictví je vysoce koncentrováno, v roce 2020 se na trhu pohybovalo 340 410 firem. Počet zapsaných subjektů s převažující činností stavebnictví již od roku 2013 každým rokem stoupá. Koncentrace firem v odvětví stavebnictví vede k intenzivnímu konkurenčnímu boji ve snaze získat výhodné postavení na trhu. Firmy často nabízí nereálné cenové nabídky, dodací lhůty či nadstandardní služby, které slouží k přilákání zákazníka. Vysoké postavení ale z velké části zajišťují firmám vlastní výhody jako je dobré jméno, pozitivní reference, kvalifikovaní zaměstnanci a silné finanční zázemí.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V odvětví stavebnictví převládá českým firmám hrozba především ze strany zahraničních konkurentů, které by mohl lákat vstup na místní trh. Eviduje se například zvýšený zájem od společností ze zemí Asie.

Vstup na trh stavebních prací je ale ztížen řadou bariér vstupu. Mezi hlavní můžeme řadit:

- ◁ Úspory z rozsahu – Ovlivňují výši celkových nákladů a tím i konečnou cenu stavební výroby, proto je významným faktorem v rámci konkurenčního boje velikost podniku.
- ◁ Diferenciaci produktu stávajících podniků – V odvětví je kladen důraz nejen na cenu, ale také na kvalitu prací, využitou technologii, dodržení termínu a znalosti pracovníků. Proto je v odvětví velikou konkurenční výhodou vybudovaná značka a věrní zákazníci.
- ◁ Kapitálovou náročnost – Stavební činnosti vyžadují odborné znalosti a technické vybavení, jsou tedy náročné na počáteční i průběžné investice.

- ◁ Přechodové náklady – Zákazníkům často vznikají výdaje spojené s odstupem od smluv se stávajícím dodavatelem, proto raději setrvávají u stávajícího podniku.
- ◁ Vládní politiku – V rámci ochrany zdraví, bezpečnosti pracovníků a životního prostředí jsou kladeny vysoké nároky na stavební sektor podnikání.

I přes tyto vstupní bariéry považují hrozbu vstupu nových konkurentů na trh za poměrně vysokou, což dokazuje i rostoucí počet ekonomických subjektů v odvětví podle ČSÚ. Tuto hrozbu ovšem zmírňuje fakt, že i počet stavebních zakázek v posledních letech stoupá. Tyto vstupní bariéry však nově vznikající společnost může obejít outsourcingem svých zakázek. Nemusí tedy vlastnit své technické vybavení a na své projekty využít subdodavatele.

### **Hrozba substitutů**

Vedení společnosti se v posledních letech zabývá rozšířením portfolia podnikání. Vzhledem k tomuto faktu a vzhledem k zaměření společnosti, nepovažují hrozbu substitučních výrobků za vysokou. Díky rozmanitému portfoliu si společnost v případě poklesu nabídek na stavebním trhu může zisky dočasně nahradit v jiném zaměření. Vhodným opatřením je sledování trendů ve stavebnictví a modernizace užívané techniky.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé se snaží tlačit prodejní ceny dolů při udržení co nejvyšší kvality produktů. Většina děl je vyrobena na základě požadavků zákazníka, smluvní podmínky jsou dohodnuty předem. Významným odběratelem stavebních děl je stát a státní útvary, jehož výběr dodavatelské firmy je upraven zákonem o veřejných zakázkách a je uskutečněn pomocí výběrového řízení. Vyjednávací sílu odběratelů v tomto odvětví nepovažují za vysokou.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Z důvodu přímé závislosti mezi konečným výstupem firmy a kvalitou a cenou dodaného materiálu, hraje vyjednávací síla dodavatelů v odvětví stavebnictví velice důležitou roli. V odvětví působí velké množství dodavatelských firem, jejichž vyjednávací síla se liší podle poměru velikosti odběratelské a dodavatelské firmy. Za účelem získání většího

tržního podílu dochází k fúzím. Příkladem může být například růst jedné z největších dodavatelských firem Zapa beton, a.s., která se v roce 2014 spojila se společnostmi Pískovny Hrádek a.s. a SONDA, s.r.o.

### 3.5 Benchmarking

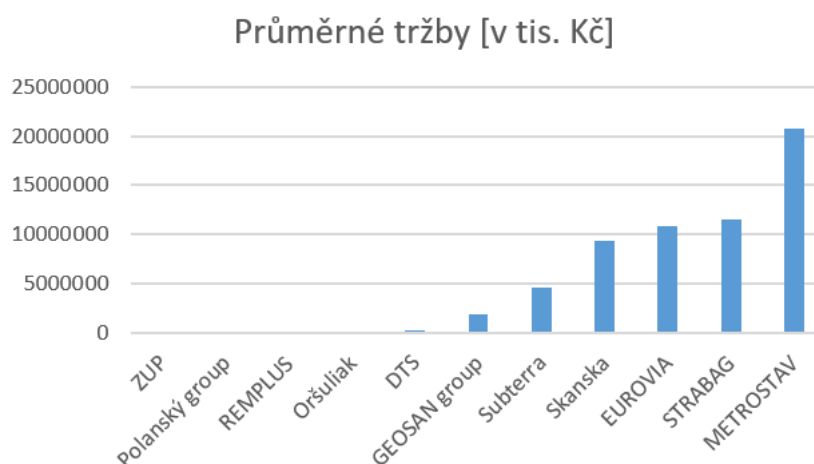
V této kapitole bude provedena analýza vnitřního prostředí firmy formou finanční analýzy a kompletace indexu IN 05. Tyto výsledky budou porovnávány s výsledky přímých konkurentů podniku.

#### 3.5.1 Tržby

V této kapitole naleznete porovnání dosažených tržeb za posledních pět let podnikání. Tržby jsou zjištěny z účetních závěrek sledovaných podniků a následně jsou údaje z pěti let zprůměrovány a porovnány. Pro lepší vizualizaci jsou hodnoty vykresleny do grafu, kde jsou seřazeny od nejmenší dosažené hodnoty po největší.

**Tab. 1: Tržby (vlastní zpracování)**

Tržby [tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
DTS	257 094 Kč	259 313 Kč	329 621 Kč	366 851 Kč	266 153 Kč	295 806 Kč
METROSTAV	18 736 969 Kč	17 559 506 Kč	19 563 599 Kč	21 500 141 Kč	26 606 202 Kč	20 793 283 Kč
EUROVIA	13 139 041 Kč	9 022 296 Kč	8 792 623 Kč	11 193 187 Kč	12 226 739 Kč	10 874 777 Kč
STRABAG	11 688 146 Kč	10 175 218 Kč	10 456 634 Kč	11 801 972 Kč	13 611 778 Kč	11 546 750 Kč
Skanska	11 865 757 Kč	10 371 175 Kč	8 292 643 Kč	8 044 749 Kč	8 140 506 Kč	9 342 966 Kč
Subterra	5 050 808 Kč	3 172 285 Kč	5 906 599 Kč	4 618 193 Kč	4 239 355 Kč	4 597 448 Kč
ZUP	40 062 Kč	43 904 Kč	37 382 Kč	37 913 Kč	46 358 Kč	41 124 Kč
REMPUS	54 542 Kč	84 666 Kč	60 173 Kč	79 630 Kč	123 888 Kč	80 580 Kč
Polanský group	38 531 Kč	38 108 Kč	37 618 Kč	56 094 Kč	56 108 Kč	45 292 Kč
GEOSAN group	220 185 Kč	999 229 Kč	1 741 428 Kč	2 799 843 Kč	3 480 059 Kč	1 848 149 Kč
Oršuliak	120 620 Kč	134 831 Kč	208 852 Kč	270 038 Kč	253 949 Kč	197 658 Kč



**Graf 1: Průměrné tržby (vlastní zpracování)**

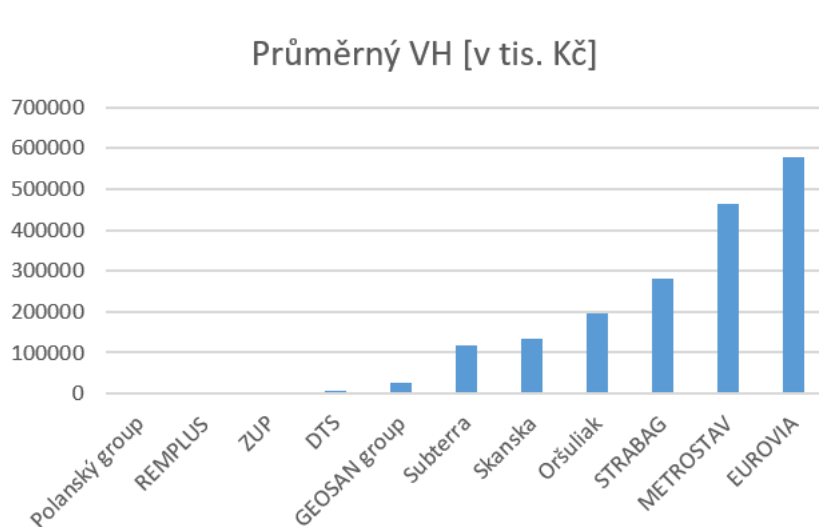
Na grafu můžeme vidět pořadí firem srovnané dle průměrných tržeb za posledních pět let. Výška tržeb je ovlivněna velikostí firmy. Námi sledovaná společnost DTS Vrbenský je na sedmém místě a průměrnou hodnotou dosažených tržeb 295 806 000 Kč.

### 3.5.2 Výsledek hospodaření

V této kapitole naleznete porovnání dosažených výsledků hospodaření za posledních pět let podnikání. Výsledky hospodaření jsou zjištěny z účetních závěrek sledovaných podniků a následně jsou údaje z pěti let zprůměrovány a porovnány. Pro lepší vizualizaci jsou hodnoty vykresleny do grafu, kde jsou seřazeny od nejmenší dosažené hodnoty po největší.

**Tab. 2: Výsledek hospodaření (vlastní zpracování)**

Výsledek hospodaření [tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
DTS	8 453 Kč	7 299 Kč	5 347 Kč	8 595 Kč	7 203 Kč	7 379 Kč
METROSTAV	451 598 Kč	495 621 Kč	392 932 Kč	363 177 Kč	614 098 Kč	463 485 Kč
EUROVIA	209 606 Kč	879 948 Kč	475 851 Kč	507 877 Kč	822 291 Kč	579 115 Kč
STRABAG	-151 960 Kč	325 365 Kč	307 293 Kč	370 585 Kč	547 819 Kč	279 820 Kč
Skanska	390 406 Kč	214 680 Kč	202 185 Kč	-334 063 Kč	196 387 Kč	133 919 Kč
Subterra	78 282 Kč	259 335 Kč	30 606 Kč	132 858 Kč	82 866 Kč	116 789 Kč
ZUP	2 417 Kč	5 624 Kč	2 462 Kč	5 701 Kč	1 967 Kč	3 634 Kč
REMPUS	2 375 Kč	3 729 Kč	2 103 Kč	3 622 Kč	5 338 Kč	3 433 Kč
Polanský group	722 Kč	434 Kč	1 983 Kč	1 875 Kč	3 334 Kč	1 670 Kč
GEOSAN group	823 Kč	11 234 Kč	22 765 Kč	24 575 Kč	79 038 Kč	27 687 Kč
Oršuliak	120 620 Kč	134 831 Kč	208 852 Kč	270 038 Kč	253 949 Kč	197 658 Kč



**Graf 2: Průměrný výsledek hospodaření (vlastní zpracování)**

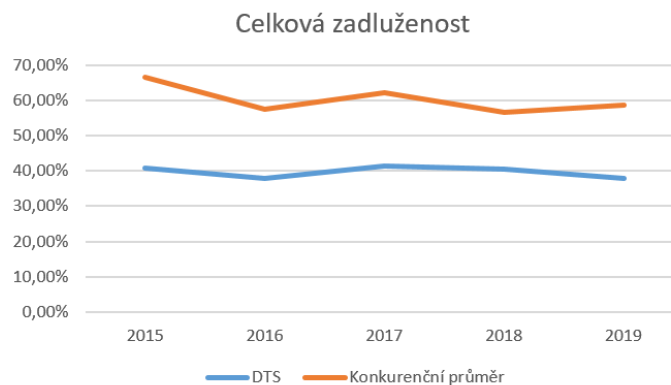
Na grafu můžeme vidět pořadí firem srovnané dle průměrných výsledků hospodaření za běžné účetní období za posledních pět let. Námi sledovaná společnost DTS Vrbenský je na osmém místě s průměrnou hodnotou dosaženého výsledku hospodaření 7 379 000 Kč.

### 3.5.3 Ukazatele zadluženosti

V rámci analýzy zadluženosti můžeme sledovat vývoj financování společností z vlastních a cizích zdrojů. V průběhu sledovaných let se podíl financování společností výrazně nezměnil. Zatímco menší společnosti mají tendenci držet si větší podíl samofinancování a jejich hodnota celkové zadluženosti se pohybuje kolem 40 %, společnost Strabag, a.s. financuje z vlastních zdrojů pouhých 20-22 %. Tento podíl financování je již poměrně výrazně nevyvážený. Podíváme-li se ale na ukazatel úrokového krytí, můžeme vidět, že díky vysokým výsledkům hospodaření kryje společnost Strabag, a.s. úroky velmi dobře - v roce 2019 dokonce 90x. Naopak námi sledovaná společnost DTS Vrbenský, a.s., kryje v roce 2019 své úroky již pouze 5x, proto by zvýšení využití cizích zdrojů mohlo vést k neschopnosti splácet.

**Tab. 3: Celková zadluženost (vlastní zpracování)**

<b>Celková zadluženost [%]</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
DTS	40,65%	37,96%	41,24%	40,40%	37,81%
METROSTAV	58,69%	57,23%	54,65%	59,02%	62,09%
EUROVIA	71,38%	57,12%	61,82%	62,35%	61,01%
STRABAG	76,84%	75,74%	70,82%	73,21%	74,93%
Skanska	58,57%	52,49%	50,28%	4,93%	50,62%
Subterra	78,88%	77,01%	67,79%	73,83%	71,38%
ZUP	53,62%	37,01%	61,24%	41,82%	52,39%
REMPUS	64,49%	69,14%	72,79%	68,19%	58,11%
Polanský group	90,82%	52,75%	71,46%	62,24%	42,16%
GEOSAN group	72,48%	67,63%	66,42%	77,99%	77,62%
Oršuliak	40,80%	29,30%	45,23%	41,58%	34,88%



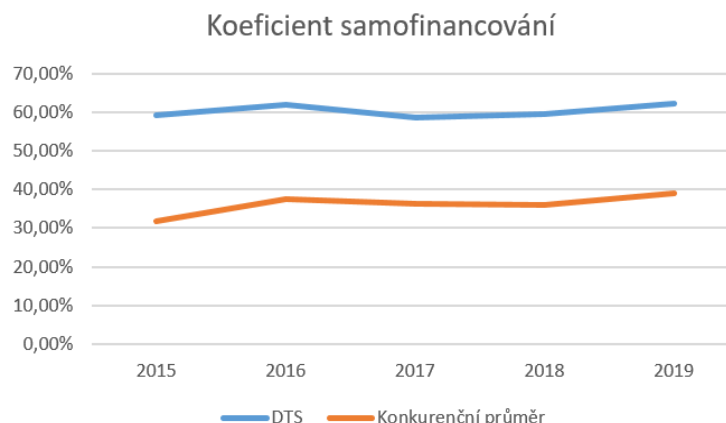
**Graf 3: Celková zadluženost (vlastní zpracování)**

Na grafu celkové zadluženosti můžeme vidět, že společnost DTS Vrbenský, a.s. je svým zadlužením poměrně vzdálená od průměru konkurence. Pohybuje se na hranici 40 %, zatímco průměrná zadluženost konkurence kolísá na hranici 60 %. Tyto rozdíly mají ale souvislost s velikostí společnosti a dalšími faktory a nelze proto tedy určit, která hodnota je přínosnější. V úvahu musíme vzít fakt, že financování cizími zdroji je levnější, ale při vyšším procentu zadlužení hrozí vyšší nelikvidita a nemožnost splácet své dluhy.

**Tab. 4: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování)**

Koeficient samofinancování [%]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	59,33%	62,02%	58,74%	59,60%	62,08%
METROSTAV	36,89%	39,14%	41,08%	37,36%	36,13%
EUROVIA	26,51%	39,96%	35,59%	34,88%	35,72%
STRABAG	21,18%	21,26%	25,72%	22,35%	22,55%
Skanska	41,43%	47,51%	51,86%	50,70%	49,38%
Subterra	20,75%	22,57%	30,43%	25,89%	28,39%
ZUP	46,38%	62,99%	38,76%	58,18%	47,61%
REMPLUS	34,58%	29,10%	26,71%	30,96%	41,66%
Polanský group	9,08%	12,95%	28,18%	37,65%	57,72%
GEOSAN group	20,82%	28,22%	29,18%	19,01%	20,45%
Oršuliak	59,20%	70,70%	54,77%	42,66%	50,80%





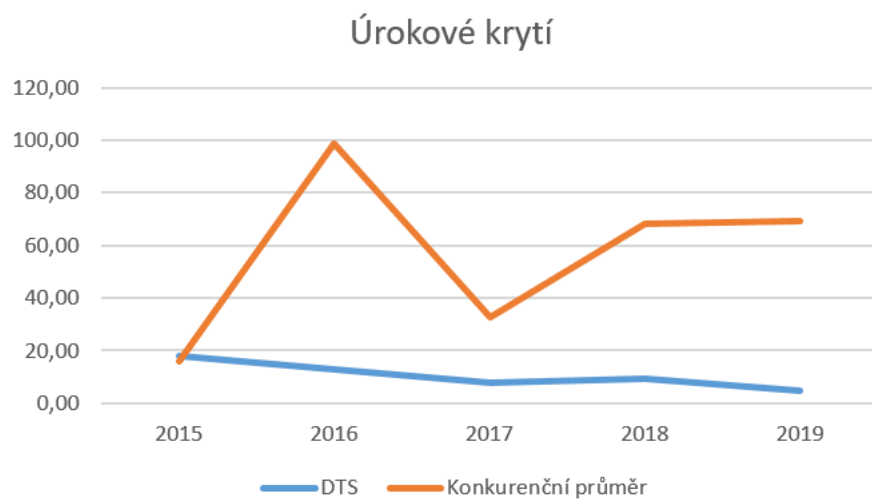
**Graf 4: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování)**

Ukazatel samofinancování úzce souvisí s předchozím ukazatelem celkové zadluženosti, a proto také jeho výsledky interpretují stejnou skutečnost, že námi sledovaná společnost využívá více vlastního financování než je průměr konkurence.

**Tab. 5: Úrokové krytí (vlastní zpracování)**

Úrokové krytí [krát]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	18,20	12,70	7,86	9,23	4,52
METROSTAV	63,77	918,83	1273,95	218,51	297,76
EUROVIA	-622,39	663,76	-11811,52	1163,47	659,87
STRABAG	2,38	48,67	58,26	58,65	90,80
Skanska	-	-	-	-	-
Subterra	13,76	17,49	8,28	59,25	57,17
ZUP	26,72	498,86	51,92	51,73	16,97
REPLUS	5,20	6,52	5,03	5,86	6,56
Polanský group	-	-	-	-	-
GEOSAN group	5,53	13,02	5212,86	59,91	4,42
Oršuliak	-4,27	7,69	41,16	22,47	9,58

Pro potřeby zobrazení průměrných hodnot v grafu nebyly brány v potaz extrémní hodnoty. Přestože jsou nejvyšší a nejnižší extrémní hodnoty vyjmuty ze zobrazení, můžeme na grafu ukazatele úrokového krytí vidět kolísající průměr konkurence. Ve výsledcích ale můžeme vidět, že naše společnost dosahuje o něco nižších hodnot než její podobně velcí konkurenti. Úrokové krytí má navíc klesající trend. Pro společnost by bylo vhodné směřovat ve svých cílech k vyššímu úrokovému krytí.



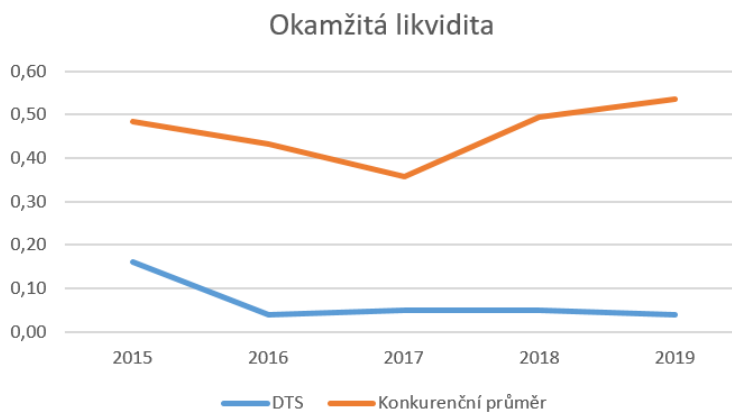
**Graf 5: Úrokové krytí (vlastní zpracování)**

### 3.5.4 Ukazatele likvidity

Na výsledcích analýzy likvidity můžeme sledovat, že s hodnotou okamžité likvidity mají problémy pouze menší ze sledovaných společností. Nejhorší výsledky vykazuje společnost DTS Vrbenský a.s., společnosti Strabag, a.s., Skanska i Metrostav doporučené hodnoty přesahují.

Tab. 6: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	0,16	0,04	0,05	0,05	0,04
METROSTAV	1,12	0,97	0,80	0,59	0,67
EUROVIA	0,45	0,28	0,08	0,10	0,13
STRABAG	0,43	0,58	0,72	0,74	0,51
Skanska	0,85	0,93	0,81	0,91	0,90
Subterra	0,48	0,20	0,45	0,41	0,60
ZUP	0,29	0,48	0,27	0,85	0,36
REMPUS	0,07	0,16	0,02	0,08	0,05
Polanský group	0,24	0,11	0,07	0,67	1,76
GEOSAN group	0,83	0,49	0,25	0,28	0,37
Oršuliak	0,09	0,12	0,09	0,30	0,01

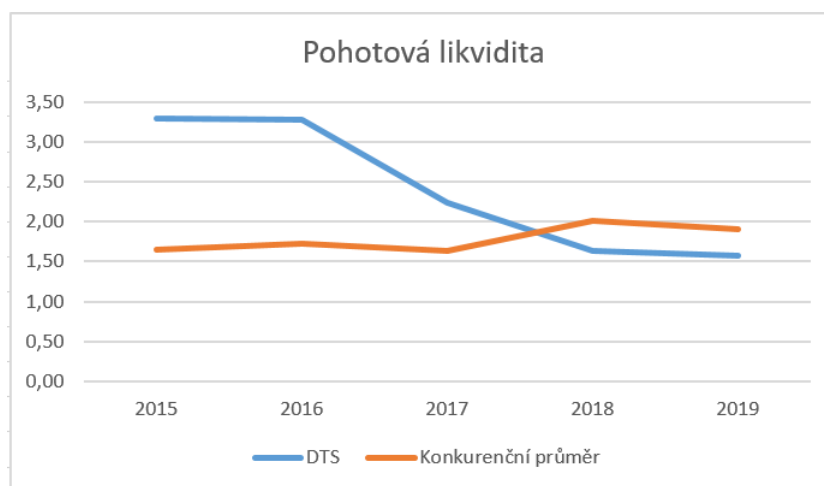


Graf 6: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování)

Výsledky ukazatele pohotové likvidity jsou od roku 2018 pro všechny společnosti velmi podobné. Jediný extrém můžeme najít u společnosti Stavební společnost Jaroslav Oršuliak a.s. kdy likvidita pohotová dosahuje na hodnotu 5,03 v roce 2018 a stále velmi vysokou hodnotu 3,64 v roce 2019. Toto nám naznačuje, že společnost udržuje velké množství financí v pohledávkách.

**Tab. 7: Pohotová likvidita (vlastní zpracování)**

Pohotová likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	3,29	3,27	2,24	1,64	1,57
METROSTAV	2,14	1,91	2,03	1,77	1,83
EUROVIA	1,80	2,03	2,18	1,97	1,72
STRABAG	1,53	1,61	1,73	1,60	1,42
Skanska	1,37	1,46	1,44	1,40	1,46
Subterra	0,92	0,64	1,57	1,32	1,66
ZUP	1,49	2,99	1,72	3,10	2,45
REMPUS	2,99	0,99	0,93	1,09	1,09
Polanský group	1,04	1,83	1,37	1,58	2,29
GEOSAN group	1,94	1,48	1,53	1,21	1,55
Oršuliak	1,22	2,29	1,81	5,03	3,64

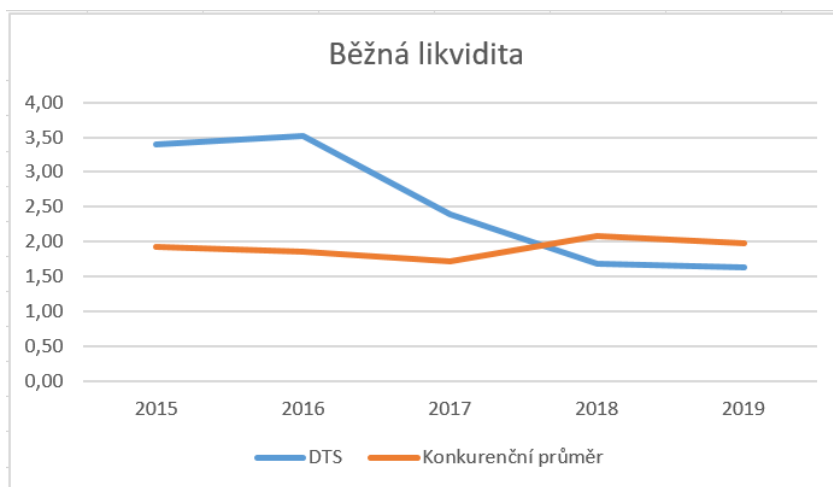


**Graf 7: Pohotová likvidita (vlastní zpracování)**

Výsledky ukazatele běžné likvidity se velmi podobají výsledkům předchozího ukazatele. Důvodem je, že většina sledovaných společností nedrží velké zásoby. Výsledky se tedy také vyrovnávají v roce 2018, kdy od průměrné hodnoty 2,09 a 1,98 vybočuje pouze Stavební společnost Oršuliak.

**Tab. 8: Běžná likvidita (vlastní zpracování)**

Běžná likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	3,39	3,51	2,40	1,69	1,64
METROSTAV	2,28	2,12	2,20	2,01	2,00
EUROVIA	1,87	2,11	2,29	2,09	1,82
STRABAG	1,55	1,64	1,77	1,65	1,48
Skanska	1,38	1,47	1,45	1,41	1,47
Subterra	1,31	1,32	1,79	1,42	1,81
ZUP	1,75	3,02	1,72	3,10	2,45
REMPUS	4,62	1,12	1,10	1,10	1,22
Polanský group	1,04	1,83	1,37	1,58	2,29
GEOSAN group	1,97	1,58	1,58	1,27	1,56
Oršuliak	1,50	2,40	1,87	5,23	3,68



**Graf 8: Běžná likvidita (vlastní zpracování)**

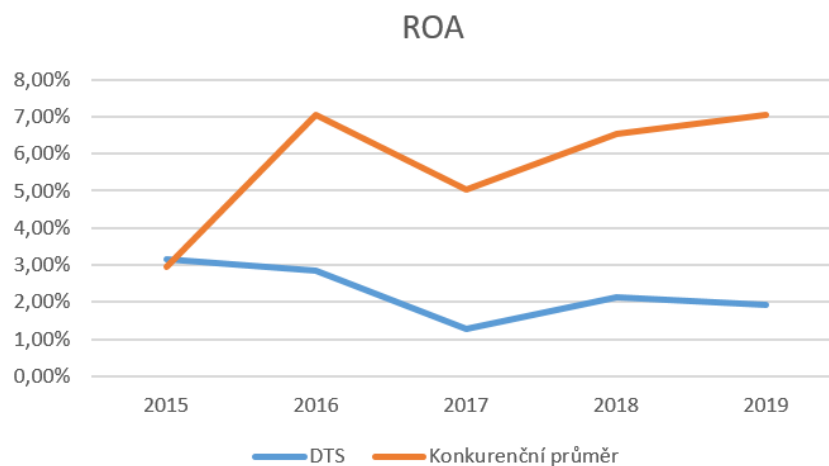
### 3.5.5 Ukazatele rentability

Výsledky analýzy rentability ukazují velmi nízkou výnosnost všech analyzovaných ukazatelů u společnosti DTS Vrbenský, tyto hodnoty ještě více klesly v posledním roce. Tato skutečnost je pravděpodobně jedním z hlavních faktorů existujících finančních problémů. Zatímco trend průměrných hodnot rentability konkurence stoupá, společnost DTS Vrbenský navíc vykazuje klesající trend.

Tab. 9: ROA (vlastní zpracování)

ROA [%]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	3,16%	2,84%	1,28%	2,14%	1,94%
METROSTAV	2,52%	2,80%	2,26%	1,86%	2,86%
EUROVIA	2,45%	11,20%	5,10%	5,03%	7,26%
STRABAG	-1,37%	2,94%	3,00%	3,30%	4,65%
Skanska	2,82%	1,87%	2,16%	-4,10%	2,26%
Subterra	1,38%	4,96%	0,80%	2,73%	1,79%
ZUP	18,16%	36,16%	12,30%	24,64%	8,19%
REMPUS	3,45%	5,93%	2,75%	4,67%	8,08%
Polanský group	4,48%	2,96%	16,20%	13,26%	22,22%
GEOSAN group	0,13%	1,16%	2,24%	1,46%	4,05%
Oršuliak	-4,47%	0,53%	3,38%	12,58%	9,05%

Na grafu rentability celkového kapitálu můžeme vidět evidentní rozdíl mezi rostoucím průměrem konkurence a klesajícími hodnotami námi sledované společnosti.

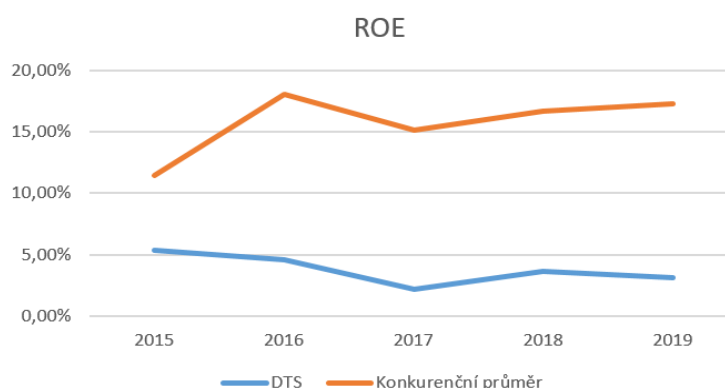


Graf 9: ROA (vlastní zpracování)

Hodnota DTS Vrbenský, a.s. dosahuje v roce 2019 výše 1,94 %, konkurenční průměr dosahuje výše 7,04 %. Extrémní rentability dosahuje společnost Polanský group, jejíž hodnota v roce 2019 dosahuje čísla 22,22 %.

**Tab. 10: ROE (vlastní zpracování)**

ROE [%]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	5,33%	4,57%	2,18%	3,59%	3,12%
METROSTAV	6,83%	7,15%	5,50%	4,97%	7,92%
EUROVIA	9,25%	28,03%	14,34%	14,41%	20,34%
STRABAG	-6,47%	13,81%	11,66%	14,79%	20,64%
Skanska	6,82%	3,94%	4,17%	-8,09%	4,57%
Subterra	6,64%	21,99%	2,62%	10,53%	6,32%
ZUP	39,15%	57,40%	31,73%	42,35%	17,21%
REMPUS	9,99%	20,39%	10,31%	15,08%	19,39%
Polanský group	49,32%	22,88%	57,48%	35,21%	38,50%
GEOSAN group	0,62%	4,11%	7,69%	7,67%	19,79%
Oršuliak	-7,54%	0,75%	6,17%	29,48%	17,81%

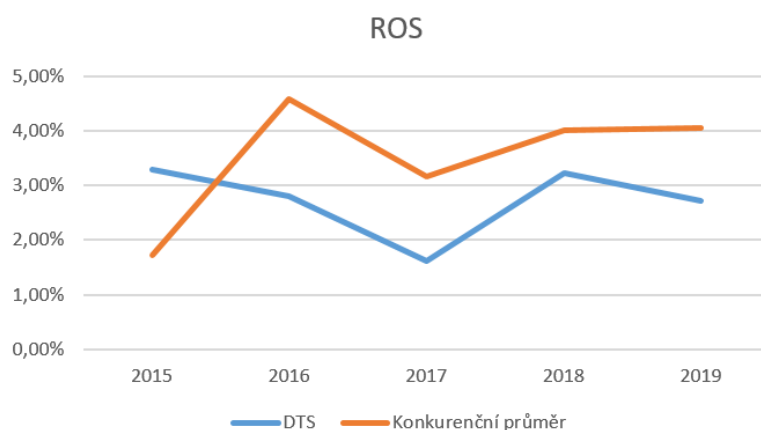


**Graf 10: ROE (vlastní zpracování)**

Stejně jako v předchozím ukazateli i hodnoty rentability vlastního kapitálu dosahují u námi sledované společnosti nedostatečných hodnot. Zatímco konkurenční průměr v roce 2019 dosahoval hodnoty 17,25 %, společnosti DTS Vrbenský se podařilo dosáhnout pouhých 3,12 %. Zde navíc vidíme velký kontrast mezi podobně velkými společnostmi. Společnosti ZUP, Polanský group, či Stavební společnost Oršuliak totiž dosahují velmi vysokých hodnot.

**Tab. 11: ROS (vlastní zpracování)**

ROS [%]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	3,29%	2,81%	1,62%	3,23%	2,71%
METROSTAV	2,41%	2,82%	2,01%	1,69%	2,31%
EUROVIA	1,60%	9,75%	5,41%	4,54%	6,73%
STRABAG	-1,30%	3,20%	2,94%	3,14%	4,02%
Skanska	3,29%	2,07%	2,44%	-4,15%	2,41%
Subterra	1,55%	8,18%	0,52%	2,88%	1,95%
ZUP	6,03%	12,81%	6,59%	15,04%	4,24%
REMPUS	4,35%	4,40%	3,49%	4,55%	4,31%
Polanský group	1,87%	1,14%	5,27%	3,34%	5,94%
GEOSAN group	0,37%	1,12%	1,31%	0,88%	2,27%
Oršuliak	-3,04%	0,27%	1,54%	8,09%	6,32%



**Graf 11: ROS (vlastní zpracování)**

Ukazatel rentability tržeb je jediným ukazatelem rentability, ve kterém námi sledovaná společnost nedosahuje výrazně rozdílných hodnot než její konkurence. V posledních čtyřech letech je sice hodnota podprůměrná, nejedná se však o vysoký rozdíl a mezi konkurenty nalezneme i společnosti s horšími hodnotami.

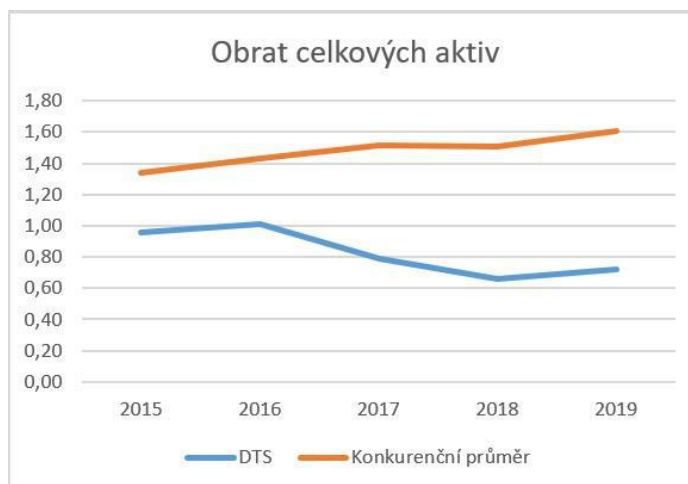


### 3.5.6 Ukazatele aktivity

V rámci analýzy aktivity tato práce sleduje čtyři ukazatele. Prvním z nich je obrat celkových aktiv, který nám ukazuje, že aktiva se za rok v tržbách obrátí pouze 0,72x, což nejspíše znamená, že má společnost přebytek aktiv. Společnost DTS Vrbenský vykazuje nejnižší hodnotu, naopak nejlepší poměr má společnost Polanský group.

Tab. 12: Obrat aktiv (vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv [krát]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	0,96	1,01	0,79	0,66	0,72
METROSTAV	1,05	0,99	1,13	1,10	1,24
EUROVIA	1,54	1,15	0,94	1,11	1,08
STRABAG	1,05	0,92	1,02	1,05	1,16
Skanska	0,86	0,91	0,89	0,99	0,93
Subterra	0,89	0,61	1,54	0,95	0,92
ZUP	3,01	2,82	1,87	1,64	1,93
REMPUS	0,79	1,35	0,79	1,03	1,88
Polanský group	2,39	2,60	3,07	3,97	3,74
GEOSAN group	0,35	1,03	1,72	1,66	1,78
Oršuliak	1,47	1,95	2,19	1,56	1,43

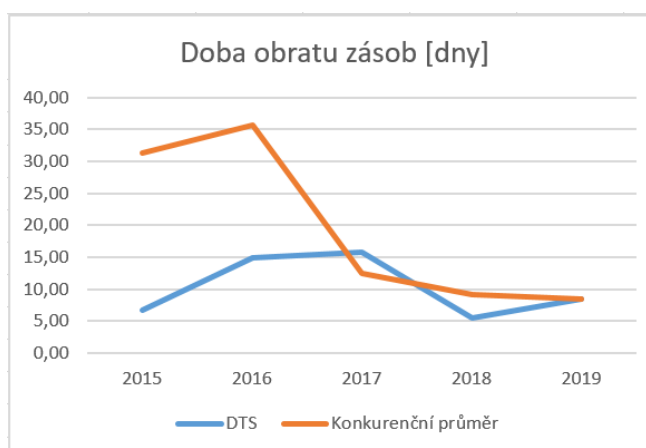


Graf 12: Obrat aktiv (vlastní zpracování)

Na grafu ukazujícím vývoj obratu aktiv můžeme vidět, že námi sledovaná společnost nedosahuje doporučených hodnot ani hodnot konkurenčního průměru. Má navíc oproti konkurenčnímu průměru klesající trend.

**Tab. 13: Doba obratu zásob (vlastní zpracování)**

Doba obratu zásob [dny]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	6,73	14,98	15,75	5,49	8,49
METROSTAV	15,65	26,99	17,56	29,62	18,90
EUROVIA	5,85	8,34	12,02	12,74	13,57
STRABAG	4,59	7,61	6,69	9,02	11,25
Skanska	1,97	2,18	1,56	1,69	1,68
Subterra	103,38	260,39	23,18	21,65	24,34
ZUP	15,51	1,04	0,00	0,00	0,00
REMPPLUS	124,26	24,41	55,11	2,41	11,74
Polanský group	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GEOSAN group	14,19	20,63	4,32	8,67	1,30
Oršuliak	26,99	5,13	3,95	5,79	1,31

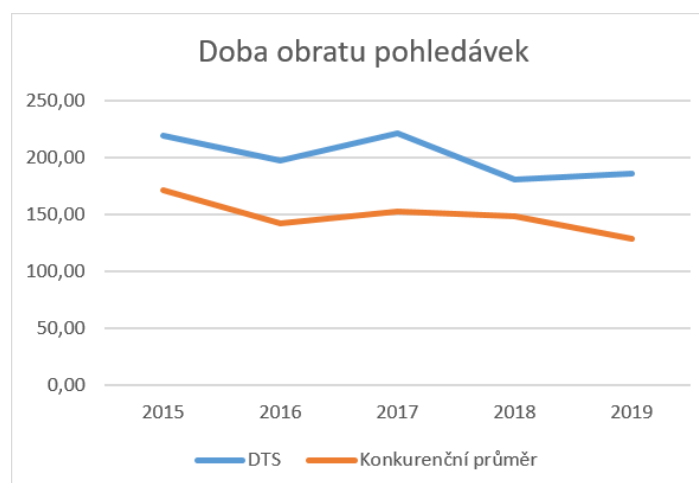


**Graf 13: Doba obratu zásob (vlastní zpracování)**

Doba obratu zásob ve všech společnostech kolísá, drží se však průměrně na nízké úrovni pod 10 dnů. Nejvyšší hodnoty dosahuje společnost Subterra, jejíž doba obratu zásob je 25 dní. Námi sledovaná společnost v tomto ukazateli nevybočuje z průměrných hodnot.

**Tab. 14: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)**

Doba obratu pohledávek [dny]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	218,81	197,51	221,00	180,70	185,83
METROSTAV	113,20	119,94	131,69	146,33	133,18
EUROVIA	123,10	176,68	247,82	204,64	211,58
STRABAG	212,43	223,36	179,74	157,91	159,63
Skanska	121,02	81,49	88,91	94,15	81,60
Subterra	116,81	165,28	114,74	198,90	180,46
ZUP	72,97	85,08	118,02	132,92	128,09
REMPPLUS	225,79	149,05	287,45	221,58	94,64
Polanský group	109,91	125,39	108,25	51,21	21,37
GEOSAN group	508,59	185,31	134,55	137,87	135,73
Oršuliak	111,23	104,85	113,48	135,97	133,99

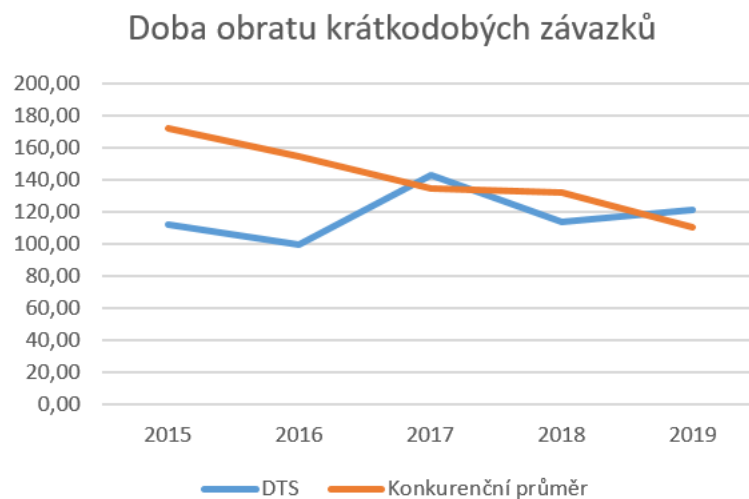


**Graf 14: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)**

Naopak doba obratu pohledávek je vysoká. U společností DTS Vrbenský kolísá mezi 220 a 180 dny. Konkurenční průměr dosahuje hodnoty 128 dní. Společnost Polanský group vykazuje extrémní hodnoty v posledních dvou letech. V roce 2019 dosáhla doby pouhých 22 dnů.

**Tab. 15: Doba obratu krátkodobých závazků (vlastní zpracování)**

Doba obratu kr. závazků [dny]	2015	2016	2017	2018	2019
DTS	111,93	99,41	142,62	113,73	121,01
METROSTAV	111,36	127,27	107,00	124,28	114,39
EUROVIA	90,92	101,11	117,88	109,13	132,79
STRABAG	194,15	217,48	177,77	184,45	177,02
Skanska	228,93	193,32	188,35	167,67	165,58
Subterra	265,99	380,92	102,77	219,77	170,34
ZUP	60,62	33,88	81,08	58,98	61,26
REMPUS	76,10	179,16	316,05	219,78	90,77
Polanský group	136,76	72,98	83,73	56,49	40,58
GEOSAN group	456,63	188,80	105,07	148,67	114,65
Oršuliak	98,45	48,16	65,94	28,76	36,92



**Graf 15: Doba obratu krátkodobých závazků (vlastní zpracování)**

Nejdelší dobu splacení vlastních krátkodobých závazků má společnost Strabag s hodnotou 177 dní, nejkratší Stavební společnost Oršuliak s hodnotou 37 dní. Námi sledovaná společnost DTS Vrbenský se blíží konkurenčnímu průměru.

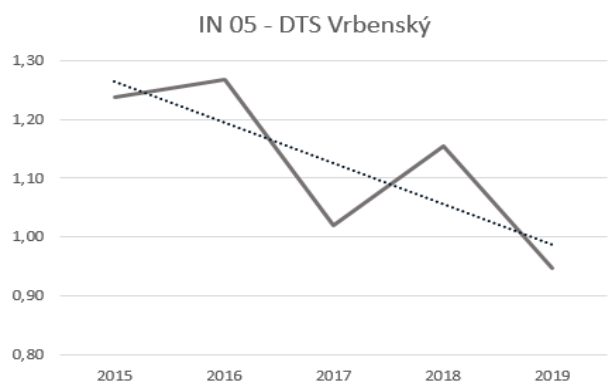
### 3.5.7 Index IN 05

Pro zhodnocení finanční výkonnosti podniku byl dále zvolen bankrotní index IN05, který nám pomůže vytvořit celistvý přehled o situaci společnosti DTS Vrbenský na konkurenčním trhu. Nejprve se zaměříme na vývoj hodnot tohoto indexu u námi sledované společnosti po dobu pěti let.

**Tab. 16: DTS Vrbenský, a.s. Index IN 05 v letech 2015-2019 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

DTS - Index 05	Vzorec	2015	2016	2017	2018	2019
X1	aktiva/cizí zdroje	2,460	2,634	2,425	2,477	2,645
X2	EBIT/nákladové úroky	9,000	9,000	7,860	9,000	4,520
X3	EBIT/aktiva	0,038	0,037	0,016	0,030	0,029
X4	výnosy/aktiva	1,024	1,058	0,831	0,952	0,764
X5	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	2,114	2,161	1,692	1,688	1,642
IN05	$0,13X1 + 0,04X2 + 3,97X3 + 0,21X4 + 0,09X5$	1,24	1,27	1,02	1,15	0,95

Index IN05 vymezuje tři kategorie výsledků. Pokud vyjde hodnota nad 1,6, značí tento výsledek, že společnost je finančně zdravá a tvoří pro vlastníky hodnotu. Naopak výsledky pod 0,9 varují před možným bankrotem společnosti, protože se již společnost nachází ve finančních potížích. Mezi těmito hodnotami se nachází takzvaná šedá zóna nevyhraněných výsledků. Z výsledků naší analýzy můžeme vidět, že společnost DTS Vrbenský se nachází po celou sledovanou dobu právě mezi těmito hranicemi. Avšak její klesající trend by již měl vedení společnosti varovat před možnými rozsáhlými problémy v budoucnosti.



**Graf 16: DTS Vrbenský, a.s. - Graf IN 05 v roce 2015-2019 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Abych dokázala, že finanční problémy se netýkají krize v odvětví, ale chyb v managementu společnosti, byly tyto výsledky použity pro porovnání s přímými konkurenty na trhu. Tito konkurenti byli vybráni na základě výsledků soutěží o zakázky, kterých se účastnila námi sledovaná společnost. Jedná se tedy o přímé konkurenty různých velikostí se stejným zaměřením a geografickou působností. Porovnávány byly hodnoty indexu IN05 v posledním sledovaném roce.

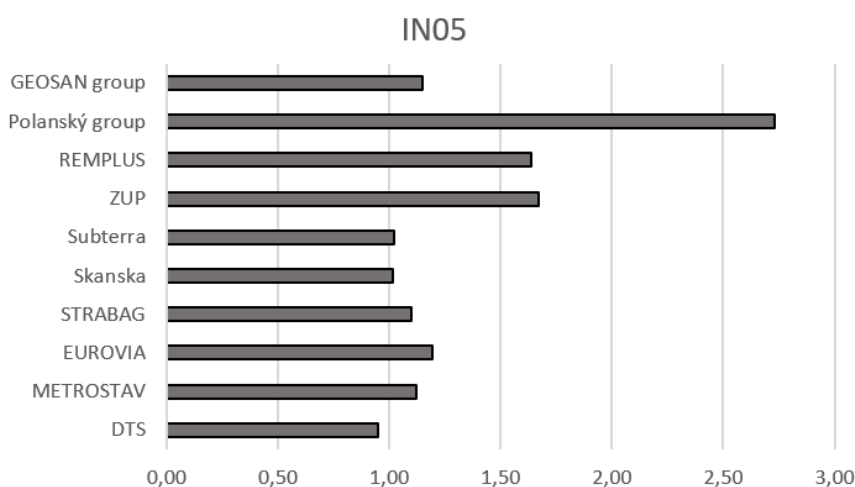
Následuje tabulka s vypočteným indexem. Ten se skládá z několika poměrových ukazatelů, kterým je následně dodána váha. Jejich součtem získáme hodnotu, která ukazuje stav financí společnosti napříč účetními výkazy. Pro lepší vizualizaci jsou k tabulce přiloženy grafy.

**Tab. 17: IN 05 vybraných konkurentů za rok 2019 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

IN05	Vzorec	DTS	METROSTAV	EUROVIA	STRABAG	Skanska
X1	aktiva/cizí zdroje	2,645	1,611	1,639	1,335	1,976
X2	EBIT/nákladové úroky	4,526	9,000	9,000	9,000	9,000
X3	EBIT/aktiva	0,029	0,027	0,056	0,046	0,017
X4	výnosy/aktiva	0,764	1,270	1,114	1,212	0,950
X5	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,642	1,997	1,821	1,479	1,469
IN05	$0,13X1 + 0,04X2 + 3,97X3 + 0,21X4 + 0,09X5$	0,95	1,12	1,19	1,10	1,02

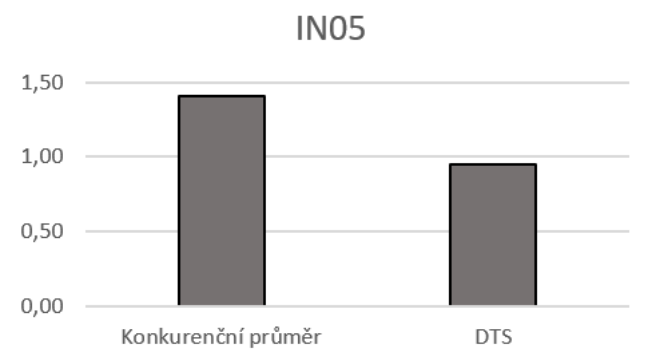
  

IN05	Vzorec	Subterra	ZUP	REPLUS	Polanský group	GEOSAN group
X1	aktiva/cizí zdroje	1,401	1,909	1,721	2,372	1,288
X2	EBIT/nákladové úroky	9,000	9,000	6,562	9,000	4,416
X3	EBIT/aktiva	0,030	0,108	0,118	0,269	0,070
X4	výnosy/aktiva	0,935	1,957	2,741	3,741	1,845
X5	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,807	2,453	1,218	2,287	1,562
IN05	$0,13X1 + 0,04X2 + 3,97X3 + 0,21X4 + 0,09X5$	1,02	1,67	1,64	2,73	1,15



**Graf 17: IN 05 vybraných konkurentů za rok 2019 (vlastní zpracování)**

Výsledky konkurentů se nachází v rozmezí od 1,02 do 2,73. Ukazuje se tedy, že stejně jako naše společnost, většina konkurentů se nachází v oblasti šedé zóny nevyhraněných výsledků. Dva konkurenti dosahují hodnoty těsně nad hranicí a jeden konkurent se ostatním extrémně vymyká s hodnotou 2,73. Všechny ale dosahují v roce 2019 vyšší hodnoty než naše společnost.



**Graf 18: Porovnání společnosti DTS Vrbenský, a.s. s průměrem konkurence (vlastní zpracování dle účetních výkazů)**

Hodnoty, kterých dosahuje konkurence, jsou významně vyšší než hodnota, kterou dosáhla námi sledovaná společnost. Tím bylo dokázáno, že finanční problémy společnosti DTS Vrbenský vychází z vnitřního prostředí společnosti.

### 3.6 SWOT analýza

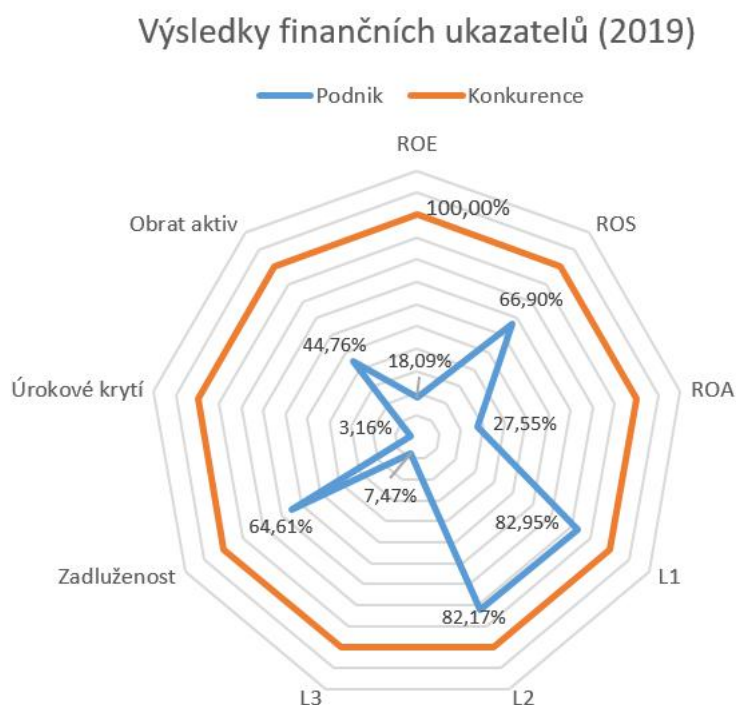
Vnitřní	<b>S</b> Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"><li>◁ Široké portfolio služeb</li><li>◁ Technická vybavenost</li><li>◁ Kvalita zakázek</li></ul>
	<b>W</b> Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"><li>◁ Nedostatečná rentabilita podniku</li><li>◁ Nízká finanční výkonnost</li><li>◁ Nedostatek výkonných zaměstnanců</li></ul>
Vnější	<b>O</b> Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"><li>◁ Lokalizace firmy</li><li>◁ Rozvoj oblasti rekultivací</li><li>◁ Rozvoj dopravní infrastruktury v Ústeckém kraji</li></ul>
	<b>T</b> Hrozby	<ul style="list-style-type: none"><li>◁ Tlak společnosti na ekologii výroby</li><li>◁ Konec těžby uhlí</li><li>◁ Nízká marže zakázek způsobená vysokou koncentrací konkurence</li></ul>

Obr. 8: SWOT analýza (vlastní zpracování)



## 4 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY

Analýza finančních ukazatelů odhalila velké množství problémů společnosti. Přestože většina ukazatelů nevyšla výrazně daleko od doporučených hodnot, má většina klesající trend a při porovnání s konkurencí již vidíme významné nedostatky. V rámci finanční analýzy konkurence a následného benchmarkingu těchto dat bylo zjištěno, že nejen že se výsledky nevyrovnají konkurenčnímu průměru - jak můžeme vidět níže na pavučinovém grafu č. 20, který ukazuje porovnání výsledků v posledním sledovaném roce ke stanovené základně, kterou je konkurenční průměr v daných ukazatelích – ale nevyrovnají se ani žádné z vybraných společností.



Graf 19: Výsledky za rok 2019

Konkurenti k vyhotovení benchmarkingu byli vybráni po konzultaci se zaměstnanci společnosti DTS Vrbenský. Benchmarking byl zhotoven zejména pro podpoření či vyvrácení názoru, že se společnosti nedaří kvůli stagnaci odvětví podnikání. Z výsledků ale můžeme vidět, že právě naše společnost má finanční problémy nejobsáhlejší. To dokázal i bankrotní index IN 05, ve kterém již výsledky společnosti dosahují skoro

k hranici nebezpečné zóny, což spolu s příkře klesajícím trendem a nejnižším výsledkem z konkurence značí výrazné finanční problémy.

### **Zvýšení rentability**

Podíváme-li se znovu na graf č. 20, můžeme vidět, že nedostatečné výsledky firma vykazuje v ukazatelích rentability – zejména vlastního kapitálu a celkových aktiv. Nedostatečnou rentabilitu již podnik pociťuje několik let, což je také jeho hlavním cílem pro zlepšení ve výročních zprávách. Podnik totiž již několik let nedosahuje plánovaných výsledků hospodaření. Vzhledem k výsledkům obratu aktiv a jejich době obratu by problémem mohl být i přebytek aktiv, avšak společnosti zatím nemá v plánu snižovat jejich množství. Naopak momentálně probíhá modernizace jejího strojního vybavení podporovaná dotačním projektem Evropské unie. Mým doporučením je vytvořit souhrn využití veškerého vybavení a v případě prokázání neefektivity využití tento majetek prodat, či pronajmout. Pronájmem tohoto majetku by společnosti nejen odpadly povinnosti spojené s údržbou majetku, ale také by společnost zvýšila své výnosy.

### **Snížení doby obratu pohledávek**

Z výsledků ukazatelů likvidity můžeme vidět velký rozdíl mezi likviditou druhého a třetího stupně. Tento rozdíl značí fakt, že společnost velké množství aktiv drží v pohledávkách. To může značit problém, pokud vezmeme v potaz i dobu obratu pohledávek, která je vysoká i u průměru konkurence, ale naše firma ji ještě přechází. Pohledávky z běžného obchodního styku po lhůtě splatnosti činily 32.546 tis. Kč v roce 2019, z toho více než 180 dnů po splatnosti 20.051 tis. Kč.

Společnost DTS Vrbenský vykazuje delší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků. Z těchto výsledků vyplývá, že společnost čeká na inkasa pohledávek delší dobu, než za kterou platí svoje závazky. Proto by bylo vhodné zavést určitá opatření, která by vedla k dřívějšímu inkasu pohledávek společnosti a k menšímu procentu dlužných pohledávek. K tomuto problému by mohlo dopomoci rozdělení odběratelů do bonitních skupin, využití skonta, faktoringu. Nabídnutí skonta ovšem snižuje výši tržeb společnosti a dále to může negativně působit na výsledek hospodaření. Důležité je omezit vnitřní

příčiny vzniku problémových pohledávek pomocí preventivních opatření. Těmito příčinami nejčastěji bývá nedostatek informací o finanční situaci obchodního partnera a špatné zhodnocení míry rizika nezaplacení.

V likviditě prvního a druhého stupně se firma příliš neliší od svých konkurentů a dosahuje zhruba doporučených hodnot. Stejně tak doba obratu závazků i zásob je již v posledních letech vyrovnána konkurencí.

### **Samofinancování**

Oproti svým konkurentům je námi sledovaná společnost více samofinancovaná. Konkurenční průměr zadluženosti se pohybuje okolo 60 %, u DTS Vrbenský je tato hodnota zhruba o 20 % nižší. Financování z cizích zdrojů je levnější, avšak společnost s již existujícími finančními problémy je dle mého názoru správně mírně konzervativní a větší část financování probíhá z vlastních zdrojů.

### **Rozšíření služeb – pokládka izolační folie a geotextilie**

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit široké portfolio služeb, avšak spatřuji v tomto ohledu ještě několik příležitostí k rozšíření působení. Momentálně společnost na velkém množství zakázek spolupracuje s dalšími partnery. Tato spolupráce může být pro naši firmu nevýhodná, jelikož často nemá vyjednávací páku. Rozšíření technologií a know-how o další stavební a rekultivační práce by mohlo znamenat získání velké konkurenční výhody a vylepšení pozice v soutěžích o zakázky. Jednalo by se například o práce zaměřené na rekultivaci skládek, kdy společnost momentálně využívá subdodavatelů pro výrobu a pokládku izolační folie a geotextilie. V případě, že by si tuto část projektu společnost dokázala vyhotovit sama, byla by jednou z mála společností v této oblasti.

### **Rozšíření služeb – pokládka konstrukčních vrstev, zabezpečení stavební jámy**

Pokud se společnost účastní zakázek na stavby či pozemní komunikace, často je pouze subdodavatelem části zemních prací – v případě takových zakázek by se rozšíření služeb mohlo týkat například pokládky konstrukčních vrstev či zabezpečení stavební jámy

(hlubinné zakládání, vrty, záporové pažení, převázky, zemní kotvy). V případě rozšíření o pokládku konstrukčních vrstev by společnost mohla využít příležitosti rozvíjející se dopravní infrastruktury v Ústeckém kraji.

### **Ukončení výroby energie z uhlí**

Za další silnou stránku již dnes můžeme pokládat technické vybavení společnosti. V posledních letech probíhala výměna výpočetní techniky i servis a úprava komunikační sítě. Momentálně také probíhá výměna strojního vybavení se zaměřením na tlumení ekologické stopy. S čímž by mohly souviset další příležitosti i hrozby pro podnik. V současnosti probíhá společenský tlak na ekologii výroby elektřiny, těžby i stavebních prací. Tento fakt podle mého názoru v průběhu dalšího desetiletí významně změní prostředí odvětví. Společnost nyní ještě velkou část své činnosti směřuje ke spolupráci se Severní energetickou a.s., pro kterou zajišťuje nákladní dopravu, přepravu materiálů a zemní práce. Momentálně se ale prosazuje ukončení výroby energie z uhlí, což by výrazně změnilo tržní prostor v odvětví, zejména v naší Mostecké oblasti v Ústeckém kraji. Nyní je důležité, jak na tuto změnu společnost DTS Vrbenský zareaguje.

### **Rozšíření služeb – hydrologická rekultivace**

Uzavírání zakázek na pomocné práce při těžbě, bude naopak otevírat příležitosti ve zvýšeném počtu zakázek na rekultivace v této uhelné oblasti. Příkladem nám může být nově přístupné jezero Most, které vzniklo zatopením hnědouhelného dolu Ležáky. Takové projekty představují spoustu různorodých a dlouhodobých zakázek nejen z rekultivačních prací, ale také ze zakázek spojených s rekreací a cestovním ruchem vytvořeným touto změnou krajiny. Společnost se již nyní sanacím i rekultivacím věnuje, bylo by ale vhodné analyzovat možnosti dalšího rozšíření výroby směrem hydrologické rekultivace.

## ZÁVĚR

Tato závěrečná práce se zaměřuje na vytvoření finanční a obchodní analýzy výkonnosti společnosti DTS Vrbenský, a.s. a její konkurenční benchmarking. Primárně je analyzována finanční situace společnosti za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy, použit je také bankrotní index a spider analýza. Finanční analýza byla provedena s využitím veřejně dostupných informací, jako je obchodní rejstřík, prezentace společností, webové stránky společnosti apod. Finanční analýza je také doplněna o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, zhodnocením nabízených služeb a vizí společnosti a analýzu tržeb a výsledků hospodaření. V rámci těchto analýz jsou výsledky vždy porovnávány s deseti vybranými konkurenty. Tito konkurenti byli vybráni na základě konzultace se zaměstnanci společnosti. Informace získané v provedených analýzách jsou poté zkompletovány do SWOT matice, která poskytuje čtenáři stručný a přehledný pohled na aktuální postavení společnosti. Ze získaných dat jsem poté navrhla několik doporučení pro vedení společnosti, které mohou vést ke zlepšení jejích výsledků. Cíle diplomové práce tedy byly splněny a mohou být využity managementem společnosti jako podklad pro další rozvoj společnosti.

Zhodnocení výsledků konkurenčního srovnání má sloužit jako podklad pro změnu strategie managementu společnosti a vyvrátit přesvědčení, že nedostatečné výsledky společnosti jsou způsobeny krizí na trhu. Toto přesvědčení tato práce vyvrátila vzhledem ke zjištěným rozdílům ve výsledcích námi sledované společnosti a její konkurence.

Můžeme říci, že ačkoliv vykazované hodnoty nebyly od doporučených extrémně odchýleny, ze sledovaných společností byli v naprosté většině nejhorší. Hodnoty mají navíc často klesající trend. Jako největší problém se jeví nedostatečná rentabilita společnosti, která souvisí s tím, že firma nedosahuje plánovaných výsledků hospodaření. Společnost také drží velké procento aktiv ve formě pohledávek, jejichž doba obratu je extrémně vysoká. Pohledávky z běžného obchodního styku po lhůtě splatnosti činily 32.546 tis. Kč v roce 2019, z toho více než 180 dnů po splatnosti 20.051 tis. Kč.

Podané návrhy se týkaly převážně nově otevřených příležitostí rozšíření služeb. Proto bych ráda závěrem poznamenala, že doufám, že se společnosti podaří využít nově vznikajících příležitostí způsobených změnou tržního prostředí a, snad i za pomoci této analýzy, bude směřovat k její lepší budoucnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Blažková, M., 2007. *O c t m g v k p i q x <sup>2</sup> " ¶ / g p ¶ " c " r n P r a h a x " a p ¶ " n* Grada. ISBN: 80-247-1535-X.

*F V U " X t d g p c 1995-2020" [online]* Web společnosti. Most: DTS Vrbenský. Dostupné z: <http://dts-as.cz/index.php> [cit. 2020-12-18].

~~45~~ , c2018 [online]. Web společnosti. Praha: Eurovia CS, a.s. Dostupné z: <https://www.eurovia.cz/cs/o-spolecnosti> [cit. 2021-03-21]

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *J q f p q v q x <sup>2</sup> " p " u v t q l g " ¶ x m q p p q u.* Praha: ASPI, ISBN 80-735-7084-X.

~~64~~ Web společnosti. Kolín: Geosan group. Dostupné z: <https://www.geosan-group.cz/o-nas> [cit.2021-03-21]

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *D c n c p e g f " u e q t g e c t f < u { u v <sup>2</sup> o " o g p ¶ ". 4. vydání.* Praha: Management Press. ISBN 80-726-1124-0.

Kislingerová, E., 2010. *M p c f l g t u m <sup>3</sup> v ý d í , W P r a z e p C . H . g . B e c k .* ISBN 978-80-7400-194-9.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a a spol., 2013. *O g p ¶ " r q f p k . m q x <sup>2</sup> " x* Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.

Konečný, M., 2004. *H k p c p p ¶ " c p c W y d . 9 . , B r n ě : V y s o k é š k o l n í t e c h n i c k é v B r n ě , F a k u l t a p o d n i k a t e l s k á .* ISBN 80-214-2564-4.


Kotler, P., 1998. *O c t m g v k p i " o c p c i g o g p v < " c p c ,* Praha: c . " r n " Grada. ISBN: 80-716-9600-5.



Kovář, F., 2008. *U v t c v g i k e m ,* 'Praha: Vysoké školy ekonomie a managementu. ISBN: 978-80-86730-33-2.

Kozel, R., 2006. *O q f g t p ¶ " o c t m g v k p i q x " x / m w o < " p q x <sup>2</sup> " v o g v q f { " c " v g e j p k m { . " r t d j " c " q t i c ,* Praha: c e g . " c Grada. ISBN: 80-247-0966-X


MARINIČ, Pavel, 2008. *R n " p q x " p ¶ " c " v x q* Praha: Grada Expert v { " h k (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *O q f g t p ¶ " o g v q f { " j q f p q e g p q e g q x " p ¶ " r q f p k m w < " g m q p q o k e m " r k f c p " j q .* Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1961-0.


 c2021 [online]. Web společnosti. Metrostav. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti> [cit. 2021-03-21]

  , c2012-2015[online]. Výpis z obchodního rejstříku. Justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma> [cit. 2020-12-10].

Mrkvička, J. a Kolář, P., 2006. *H k p c p p ¶ ,* přepřac. vyd., Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.


NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011.  *o v { " c " u m w v g p q u v " < " o q f g .* Praha: Management Press. j q " w g ISBN 978-80-7261-224-6.

Rekognice " i tc2021.r "[online] u Web společnosti. Dostupný z: <https://polansky.info/o-spolecnosti/> [cit. 2021-03-21].

 c2021 [online] Web společnosti. Dostupný z: <https://www.remplus.cz/o-nas/> [cit. 2021-03-21].


SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *U v t c v g i k .e2m přeprac. pa c n / c* dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.


Scholleová, H., 2017. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy 3., aktualizované vydání., Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.

 c2021 [online] Web společnosti. Dostupný z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/> [cit. 2021-03-21]

SOLARĚ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2001. *T q / d q h p l x m q* Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-214-1969-5.

*U v c x g d p ¶ " u r q n g p q u* [online] c [cit. 2020-11-22]. Dostupný z: <http://www.orsuliak.cz/>

 [online]. [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: <https://www.strabag.cz/>

 . [online] Web společnosti. Dostupné z: <https://www.subterra.cz/spolecnost/> [cit. 2021-03-21].

Synek, M., Mikan, P. a Vávrová, H., 2011. *L c m " r u " v " d n c q n x q x a 2 u m f q m l v f q k tr* l k p 2 " r ¶ u Vyd. 3., přeprac., Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1819-0.



ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *O g p " x m.* Praha: Vysoká škola k t g o finanční a správní. Eupress. ISBN 80-867-5433-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *R q f p k m q.* Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

WAGNER, Jaroslav, 2009. *O g p " x m q p p q u v k < " l c m " o k v . "* k p h q t o c e g " q " r q. Praha: Grada. Prosperita firmy ISBN 978-80-247-2924-4.

2017. [online] Web společnosti. Dostupné z: <http://www.zupsro.cz/> [cit. 2021-03-21]

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Tržby (vlastní zpracování).....	46
Tab. 2: Výsledek hospodaření (vlastní zpracování).....	47
Tab. 3: Celková zadluženost (vlastní zpracování).....	48
Tab. 4: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování).....	49
Tab. 5: Úrokové krytí (vlastní zpracování).....	50
Tab. 6: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování) .....	52
Tab. 7: Pohotová likvidita (vlastní zpracování).....	53
Tab. 8: Běžná likvidita (vlastní zpracování).....	54
Tab. 9: ROA (vlastní zpracování).....	55
Tab. 10: ROE (vlastní zpracování) .....	56
Tab. 11: ROS (vlastní zpracování) .....	57
Tab. 12: Obrat aktiv (vlastní zpracování) .....	58
Tab. 13: Doba obratu zásob (vlastní zpracování) .....	59
Tab. 14: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování).....	60
Tab. 15: Doba obratu krátkodobých závazků (vlastní zpracování) .....	61
Tab. 16: DTS Vrbenský, a.s. Index IN 05 v letech 2015-2019 (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	62
Tab. 17: IN 05 vybraných konkurentů za rok 2019 (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	63

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rámec modelu BSC (vlastní zpracování dle Kaplan, 2005) .....	20
Obr. 2: Model EFQM (Marinič, 2008) .....	21
Obr. 3: Metodika DMAIC (vlastní zpracování dle Váchal, 2013) .....	23
Obr. 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Kotler, 1998).....	31
Obr. 5: SWOT matice (vlastní zpracování dle Blažková, 2007) .....	32
Obr. 6: Logo společnosti ( F V U " X t d g 1998-2018) "...c..0..u..0.....	33
Obr. 7: Organizační struktura společnosti ( F V U " X t d g 1998-2018) "...c..0..u..06.	36
Obr. 8: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	65

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrné tržby (vlastní zpracování) .....	46
Graf 3: Průměrný výsledek hospodaření (vlastní zpracování).....	47
Graf 4: Celková zadluženost (vlastní zpracování) .....	49
Graf 5: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování) .....	50
Graf 6: Úrokové krytí (vlastní zpracování).....	51
Graf 7: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování) .....	52
Graf 8: Pohotová likvidita (vlastní zpracování).....	53
Graf 9: Běžná likvidita (vlastní zpracování).....	54
Graf 10: ROA (vlastní zpracování).....	55
Graf 11: ROE (vlastní zpracování) .....	56
Graf 12: ROS (vlastní zpracování) .....	57
Graf 13: Obrat aktiv (vlastní zpracování) .....	58
Graf 14: Doba obratu zásob (vlastní zpracování) .....	59
Graf 15: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování).....	60
Graf 16: Doba obratu krátkodobých závazků (vlastní zpracování) .....	61
Graf 17: DTS Vrbenský, a.s. - Graf IN 05 v roce 2015-2019 (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	62
Graf 18: IN 05 vybraných konkurentů za rok 2019 (vlastní zpracování).....	63
Graf 19: Porovnání společnosti DTS Vrbenský, a.s. s průměrem konkurence (vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	64
Graf 20: Výsledky za rok 2019.....	66

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Základní vzorec pro výpočet EVA (Mařík, 2005) .....	20
Vzorec 5: Běžná likvidita (Scholleová, 2017, s. 179) .....	26
Vzorec 6: Pohotová likvidita (Scholleová, 2017, s. 179) .....	26
Vzorec 7: Okamžitá likvidita (Scholleová, 2017, s. 179).....	26
Vzorec 8: Celková zadluženost (Scholleová, 2017, s. 183).....	26
Vzorec 9: Úrokové krytí (Scholleová, 2017, s. 183) .....	27
Vzorec 10: ROA (Scholleová, 2017, s. 177) .....	27
Vzorec 11: ROE (Scholleová, 2017, s. 177).....	27
Vzorec 12: ROS (Scholleová, 2017, s. 177).....	27
Vzorec 13: ROCE (Kislingerová, 2010, s. s. 98).....	27
Vzorec 14: Obrat aktiv (Kislingerová, 2010, s. s. 108) .....	28
Vzorec 15: Obrat zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109) .....	28
Vzorec 16: Doba obratu zásob (Kislingerová, 2010, s. s. 109) .....	28
Vzorec 17: Doba splatnosti pohledávek (Kislingerová, 2010, s. s. 109).....	28
Vzorec 18: Doba splatnosti krátkodobých závazků (Kislingerová, 2010, s. s. 109) .....	28
Vzorec 19: Vzorec výpočtu indexu IN05 (Scholleová, 2017, s. 192-193).....	29

